

**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI TIZI-OUZOU**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES**  
**SCIENCES DE GESTION**  
**DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION**



## *Mémoire de fin de cycle*

**En vue de l'obtention du diplôme de Master en Sciences de Gestion**  
**Spécialité : Gestion des Ressources Humaines**

**Sujet :**

**La communication interne vecteur de  
l'efficacité d'entreprise  
Cas : SONATRACH**

**Réalisé par :**  
**KADI Amrane & HAMENED Anis**

**Encadré par :**  
**M<sup>me</sup> SALMI**

**Promotion : 2021/2022**

*Nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir donné la santé et la volonté d'entamer et de terminer ce travail.*

*Nous tenons à remercier nos parents pour tous leurs sacrifices, ainsi que tous les membres de nos familles et nos amis.*

*Nos vifs remerciements à M<sup>me</sup> SALMI pour avoir accepté de diriger ce travail.*

*A toutes les personnes qui ont participé de près ou de loin à l'élaboration de ce rapport, mille mercis.*

*Je dédie ce travail à :*

*MES CHÈRES PARENTS*

*Aucune dédicace ne saurait exprimer mon respect, mon amour éternel et ma considération pour les sacrifices que vous avez consenti pour mon bien être.*

*Je vous remercie pour tout le soutien que vous me portez depuis mon enfance c'est grâce à vous que je suis devenue ce que je suis aujourd'hui, c'est vous qui m'avez formez et Aujourd'hui après toutes vos fatigues, que ce travail soit l'exaucement de vos vœux. Puisse le dieu très haut vous accorde santé, bonheur et longue vie.*

*Ma mère qui a été toujours là pour moi dans tous les moments difficiles, que dieu la protège.*

*Mon père qui m'encourage et veille pour moi que dieu le garde.*

*Mes très chères sœurs : Sadia, Lilia, Sabrina, Dalila. En témoigne de ma profonde tendresse, je vous souhaite une vie pleine de bonheur, la réussite que le miséricordieux vous accompagne sur chaque pas que vous faites.*

*Amrane*

*Je dédie ce travail à :*

*Ma mère et mon père, pour leur amour, leurs conseils ainsi que leur soutien inconditionnel, à la fois moral et économique, qui m'a permis de réaliser les études que je voulais et par conséquent ce mémoire. Au-delà des mots et des phrases, je ne saurais exprimer mon amour et la gratitude que je vous dois.*

*Mon très cher frère Samir et mes très chères sœurs : Melina et Melissa A ma mère et mon père, pour leur amour, leurs conseils ainsi que leur soutien inconditionnel, à la fois moral et économique, qui m'a permis de réaliser les études que je voulais et par conséquent ce mémoire. Au-delà des mots et des phrases, je ne saurais exprimer mon amour et la gratitude que je vous dois.*

*Que ce travail soit l'accomplissement de vos vœux tant allégués et le fruit de votre soutien infailible.*

*Anis*

Tableau 1 : Les étapes du processus de perception .....	31
Tableau 2 : Répartition de l'échantillon selon le sexe .....	75
Tableau 3 : Répartition de l'échantillon selon l'âge .....	76
Tableau 4 : La répartition d'échantillon selon le nombre d'années d'expérience .....	77
Tableau 5 : Répartition de l'échantillon selon la situation Familiale.....	78
Tableau 6 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction .....	79
Tableau 7 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle .....	80
Tableau 8 : Communiquez-vous avec vos collègues ? .....	81
Tableau 9 : Communiquez-vous avec vos responsables ?.....	82
Tableau 10 : Comment voyez-vous la communication interne au sein de votre organisme?.....	83
Tableau 11 : Quels sujets que vous traitez souvent ? .....	84
Tableau 12 : Ton poste demande-t-il d'être en contact avec les dirigeants au sein de l'entreprise ? ...	85
Tableau 13 : La communication interne consiste-elle à améliorer les compétences de l'entreprise ? ...	86
Tableau 14 : La communication interne contribue-t-elle au bon déroulement du travail au sein de l'entreprise ? .....	87
Tableau 15 : La communication interne est-elle un facteur efficace pour le développement de l'entreprise ? .....	88
Tableau 16 : Comment se fait la transmission de l'information au sein de l'entreprise ?.....	89
Tableau 17 : Quel sont les moyens de communication les plus utilisés au sein de l'entreprise ? .....	90
Tableau 18 : Y'a-t-il des retards dans la diffusion de l'information ?.....	91
Tableau 19 : Le message vous parvient-il facilement au sein de l'entreprise ?.....	92
Tableau 20 : Quelle est la langue la plus utilisée au sein de l'entreprise ? .....	93
Tableau 21 : Trouvez-vous que les messages utilisés par les dirigeants sont faciles à décoder ? .....	94
Tableau 22 : Les moyens écrits sont-ils adéquats à la capacité de compréhension des informations ? .	95

Figure 1 : Pyramide des besoins Abraham Maslow .....	11
Figure 2 : Les éléments de la communication .....	26
Figure 3 : La distinction entre la communication interne et externe. ....	28
Figure 4 : Les dimensions de communication .....	29
Figure 5 : Modèles des niveaux hiérarchiques de réponse .....	33
Figure 6 : Schéma de la communication descendante .....	43
Figure 7 : Schéma de la communication ascendante .....	44
Figure 8 : Schéma de la communication horizontale .....	44
Figure 9 : Schéma du rattachement au domaine social .....	47
Figure 10 : La spécialisation et l'autonomie .....	48
Figure 11 : L'intégration .....	49
Figure 12 : Les facteurs qui pouvant freiner la communication interne.....	52
Figure 13 : Le lien entre la communication interne et la motivation.....	61
Figure 14 : Organigramme de la macrostructure de SONATRACH.....	72
Figure 15 : Répartition de l'échantillon selon le sexe. ....	75
Figure 16 : Répartition de l'échantillon selon l'âge. ....	76
Figure 17 : La répartition d'échantillon selon le nombre d'années d'expérience.....	77
Figure 18 : Répartition de l'échantillon selon la situation Familiale .....	78
Figure 19 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction.....	79
Figure 20 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle.....	80
Figure 21 : Communiquez-vous avec vos collègues ? .....	81
Figure 22 : Communiquez-vous avec vos responsables ? .....	82
Figure 23 : Comment voyez-vous la communication interne au sein de votre organisme ? .....	83
Figure 24 : Quels sujets que vous traitez souvent ?.....	84
Figure 25 : Ton poste demande-t-il d'être en contact avec les dirigeants au sein de l'entreprise ?.....	85
Figure 26 : La communication interne consiste-elle à améliorer les compétences de l'entreprise ?.....	86
Figure 27 : La communication interne contribue- t- elle au bon déroulement du travail au sein de l'entreprise ? .....	87
Figure 28 : La communication interne est-elle un facteur efficace pour le développement de l'entreprise ? .....	88
Figure 29 : Comment se fait la transmission de l'information au sein de l'entreprise ? .....	89
Figure 30 : Quel sont les moyens de communication les plus utilisés au sein de l'entreprise ?.....	90
Figure 31 : Y'a-t-il des retards dans la diffusion de l'information ? .....	91
Figure 32 : Le message vous parvient-il facilement au sein de l'entreprise ? .....	92
Figure 33 : Quelle est la langue les plus utilisée au sein de l'entreprise ?.....	93
Figure 34 : Trouvez-vous que les messages utilisés par les dirigeants sont faciles à décoder ?.....	94
Figure 35 : Les moyens écrits sont-ils adéquats à la capacité de compréhension des informations ?....	95

Introduction générale .....	1
-----------------------------	---

### **CHAPITRE 1 : LA GRH ET LA COMMUNICATION GLOBALE**

Introduction .....	5
Section 1 : Généralités sur la GRH .....	5
Section 2 : La communication globale .....	22
Conclusion .....	33

### **CHAPITRE 2 : LA COMMUNICATION INTERNE ET L'EFFICACITE DE L'ENTREPRISE**

Introduction .....	34
Section 1 : La communication interne .....	34
Section 2 : Le rôle de la communication interne dans l'efficacité de l'entreprise .....	46
Conclusion .....	62

### **CHAPITRE 3 : IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'EFFICACITE DE SONATRACH**

Introduction .....	63
Section 1 : Organisation de la macrostructure de SONATRACH .....	63
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats .....	73
Conclusion .....	96
Conclusion générale .....	97
Bibliographie .....	99
Annexes .....	103
Table des matières .....	107

Résumé



# *Introduction Générale*



L'histoire de la communication est aussi ancienne que celle de l'humanité. L'Homme depuis son existence a toujours eu besoin de communiquer avec autrui, un besoin qui l'a poussé à développer différents langages et moyens à travers le temps, il lui permet d'exprimer ses besoins, d'échanger des idées et de transmettre des valeurs issues de sa culture.

Cette culture dans ce cas est considérée comme le facteur le plus dominant dans la communication, car c'est-ce-qui conditionne l'image que nous donnons si nous communiquons avec les autres, l'homme ne tente pas uniquement d'échanger des messages lorsqu'il communique avec des personnes, mais aussi de définir sa place dans la société, et c'est pourquoi il veille à ce que son rôle et sa place soient bien perçus et crédibilisés.

En effet « La communication interne est un pré requis de base pour la réalisation des objectifs de toute organisation, mais la pure réalité, c'est que la communication est restée un problème majeure dans les organisations ».

Aujourd'hui, la communication interne qui est un élément primordial le plus pratique, qui englobe l'ensemble des actes qui se produisent à l'intérieur de l'organisation que ce soit entre la hiérarchie et les ouvriers, et entre les ouvriers eux-mêmes tout dépend les types de la communication que ce soit, ascendante, descendante, horizontale. Car son premier rôle, c'est d'aider les salariés à comprendre la situation générale de l'entreprise, sensibiliser les collaborateurs aux problèmes de l'organisation, d'accroître leur sentiment d'appartenance ainsi que la productivité des employées.

Avec la communication interne, les organisations ont notamment réalisé qu'elles possédaient un outil pouvant être utilisé à d'autres fins que de la simple transmission des informations. Elle est même devenue une véritable arme pour le management, qui lui accorde beaucoup d'importance. Pourtant, rares sont les organisations qui parviennent à exploiter tout le potentiel de la communication interne. Certaines la développent chaque jour davantage, d'autres continuent à l'ignorer.

Par ailleurs, l'impératif de la motivation, chez l'individu, n'est pas facile à respecter. Il ne sait pas toujours par quoi il est motivé et peut rencontrer des difficultés à le rester de façon continue. L'entreprise doit alors, en contrepartie, intervenir pour aider les individus à cerner leurs attentes et à découvrir les leviers susceptibles de les satisfaire et cela ne peut être atteint que par le biais d'un système de motivation pertinent. En conséquent, selon le vécu, la problématique de la motivation dépend de l'orientation de chaque entreprise et aussi de leur

mode de management. Il s'avère que communiquer en interne peut être un levier de motivation.

La communication interne permet notamment d'influencer le collaborateur, il est grâce à elle possible d'agir sur chaque individu faisant partie de l'organisation. En effet, la communication interne à la capacité d'impacter la motivation du collaborateur et par ce biais la qualité de son travail.

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

Cette importance de la communication interne nous motive de consacrer le présent mémoire pour en mettre en évidence de son importance au sein de l'entreprise. Autrement dit, la problématique du présent mémoire s'exprime par la question suivante :

**« La communication interne est-elle un déterminant essentiel pour l'efficacité des entreprises ? »**

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

- Quel est le rôle de la communication interne au sein de l'entreprise SONATRACH ?
- La communication interne est-elle l'un des facteurs de la réussite de l'entreprise ?

### **Choix du sujet**

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

- L'importance des deux sujets (la communication et la motivation) dans tout organisme.
- Acquérir des connaissances dans le domaine de la communication interne entre des travailleurs dans l'entreprise.

- Déterminer le rôle de la communication sur la motivation des salariés.
- Acquérir des connaissances sur le milieu de travail ce qui nous aidera en tant que futur travailleurs de s'y adapter.

### Objectifs de la recherche

Comme chaque recherche ou étude Scientifique vise des objectifs à atteindre dans le bon sens, à travers notre étude nous voulons réaliser les objectifs suivants :

- Avoir une expérience semi professionnelle, dans notre domaine de la communication de l'entreprise.
- Découvrir l'opinion des travailleurs vis-à-vis des relations de travail dans leur entreprise.
- Clarifier le rôle de la communication interne dans l'entreprise.
- Acquérir de nouvelle connaissance de la vie professionnelle.

### Hypothèses

Pour répondre aux questions posées ci- dessus, nous avons essayé de formuler des hypothèses qui sont défini selon Madeleine Grawitz comme «une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes »<sup>1</sup>.

- 1- La communication interne joue un rôle primordial dans l'entreprise.
- 2- La communication interne est l'un des facteurs de la réussite de l'entreprise.

### Méthodologie de la recherche

Pour ce, nous avons adoptés une méthodologie qui s'articule autour d'une démarche descriptive qui permet de décrire et d'étudier l'objet du thème, en utilisant des techniques documentaires qui consistent à collecter des informations répertoriées dans des ouvrages, mémoires, revues et site internet, et une démarche analytique à travers une étude quantitative à l'aide d'un questionnaire élaboré par nous-mêmes pour les salariés de la SONATRACH.

---

<sup>1</sup> Grawitz, Madeleine, « Lexique des sciences sociale », 7<sup>ème</sup> édition, DALLOZ, paris, 2000, p211.

### Structure de la recherche

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

Le premier chapitre, intitulé : « La GRH et la communication global », est consacré à la présentation des notions et l'histoire de la gestion des ressources humaines d'un côté, et la communication globale d'un autre.

Dans le deuxième chapitre, intitulé « La communication interne et l'efficacité de l'entreprise », nous allons parler des généralités sur la communication interne et son rôle dans l'efficacité d'une entreprise

Le troisième chapitre, intitulé « l'impacte de la communication interne sur l'efficacité de SONATRACH », fera objet d'une étude quantitative à travers des données récoltés auprès des salariés de la SONATRACH à l'aide d'un questionnaire.

# *Chapitre 1*

---

*La GRH et la communication  
globale*

---

**Introduction**

Actuellement, l'homme est un facteur très important dans le développement et la compétitivité de l'entreprise. Toutes les entreprises cherchent à bien gérer ses facteurs en utilisant les meilleures méthodes.

Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante se sont les hommes, leur enthousiasme, leur créativité. À la limite, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou même se copier. Toute décision en matière de gestion des ressources humaines a donc des implications sur la vie de l'entreprise.

À cet effet, la communication est essentielle pour tout individu, elle dépend de sa capacité de percevoir correctement son environnement et de réagir en fonction des stimuli reçus. Elle l'est aussi pour toute société le ciment qui la tient unie.

La vie de l'entreprise se base principalement sur la communication. Celle-ci consiste en la réception et la transmission d'information. Soit à l'intérieure de l'entreprise ou l'extérieure. Ces dernières, circulent dans tous les sens (communication descendantes, ascendantes et latérales), permettant à l'entreprise de prendre les meilleures décisions relatives aux divers objectifs, ce qui lui facilite ainsi la réalisation et l'exécution de ses programmes.

Dans ce chapitre, nous allons voir d'abord un bref aperçu sur la gestion des ressources humaines, pour nous intéresser ensuite à la communication globale de l'entreprise.

**Section 1 : Généralités sur la GRH**

La Gestion des Ressources Humaines a bien évolué depuis le temps où la fonction était dénommée Administration du Personnel. Il ne s'agit plus d'administrer mais bien de manager les femmes et les hommes au sein de chaque une des l'entreprise.

Lors de cette section nous allons définir la gestion des ressources humaines, et en expliquant son évolution au fil du temps et présenter ses objectifs ainsi que ses principales activités.

**1. Définitions : gestion, RH, GRH**

Parler des ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes sont des ressources, mais les hommes ont des ressources, la GRH a pour ambition de développer les

ressources (compétences, talents, habilités) de tous ceux qui travaillent pour l'entreprise et les mobiliser dans le cadre de ses projets<sup>2</sup>.

La GRH se définit, de façon générale comme un ensemble de pratiques s'élaborant au sein de l'entreprise afin de lui fournir les RH dont elle a besoin pour atteindre en temps voulu les objectifs qu'elle s'est fixés dans un contexte d'incertitude accrue<sup>3</sup>.

### 1.1. La gestion

Gérer, c'est effectuer le choix. Le gestionnaire ou le manager décide dans le cadre de leur compétence de faire en sorte que leurs décisions soient appliquées et évaluées, modifiées le cas échéant. Une distinction doit être opérée entre la gestion et l'administration du personnel, laquelle consiste à réunir et organiser l'information afin d'éclairer les choix.

L'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et contribue à entretenir les relations courantes avec les salariés et les pouvoirs publics.

### 1.2. Les ressources humaines

Les ressources humaines, souvent connues sous leur acronyme RH, correspondent en général à un département de l'entreprise qui est en charge des relations entre employeurs et salariés. La gestion de ressources humaines se divise en plusieurs étapes – la recherche, le monitoring, le recrutement et la formation d'un futur collaborateur.<sup>4</sup>

On pourrait définir les ressources humaines comme l'ensemble de pratiques de management, ayant pour objectif de mobiliser et développer les ressources humaines, afin d'obtenir une plus grande productivité et une meilleure qualité de travail.

Elle vise principalement la valorisation des compétences, de la motivation, l'information et l'organisation.

---

<sup>2</sup> CLAUDE Levy-Leroyer, « la gestion des compétences, les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprises, Ayrolle », Paris, 2009, P 55.

<sup>3</sup> SYLVIE ST-ONGE et autre, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, édition chènevière éducation, Canada, 2004, P6.

<sup>4</sup> <https://changethework.com/ressources-humaines-definition/>. Consulté le 07/09/2022 à 21:28

Elle permet, également, d'aborder la relation de l'organisation avec son collaborateur depuis son recrutement jusqu'à son départ de l'entreprise (retraite, licenciement, démission ...).<sup>5</sup>

### 1.3. La gestion des ressources humaines

**Selon Patrice rousse** la gestion des ressources humaines : «est un ensemble d'actions qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise »<sup>6</sup>

L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, elle aura pour mission de conduire le développement des ressources humaines en vue de la réalisation des finalités de l'organisation. La gestion des ressources humaines définit les stratégies, les moyens, les modes de fonctionnement organisationnels et la logique de soutien afin de développer les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de l'entreprise

**Selon LOIC Cardin** : «La gestion des ressources humaines est l'ensemble des activités qui permettent à une organisation de disposer des ressource humaines correspondant à ses besoin en qualité et quantité»<sup>7</sup>.

**Selon MARCEL Cote** : «La gestion des ressources humaines est la conception, la planification, la coordination et le contrôle de l'acquisition, la conservation, l'utilisation et le développement d'un personnel de qualité».<sup>8</sup>

## 2. Evolution de la GRH

La conception de la GRH est largement déterminée par la pensée dominante au cours d'une période en matière de management pour appréhender la nature de l'historique, ou présentera les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

### 2.1. Le taylorisme

Frederick Winslow Taylor (1856-1956) : considéré comme l'une des fondateurs de l'école classique de management.

---

<sup>5</sup> <https://www.petite-entreprise.net/P-2184-81-G1-definition-gestion-des-ressources-humaines-grh.html>. Consulté le 07/09/2022 à 21:15

<sup>6</sup> [www.Fouad-refre.org/img/pdf/cours-GRH.com](http://www.Fouad-refre.org/img/pdf/cours-GRH.com). Consulté le 04/09/2022 à 20h

<sup>7</sup> Loic Cardin Francis Guérin, Frédérique Pigeyere Gestion des Ressources Humaines « pratique et élément de théorie » édition Dunod paris 2001 p 15

<sup>8</sup> Marcel Cote, la gestion des ressources humaines, Edition : Vuibert, paris 1975 P 56

Il a été ouvrier puis ingénieur dans l'industrie sidérurgique, on présentera les principaux courants de la pensée managériale qui sont à l'origine d'une conception moderne de la GRH.

Son expérience a inspiré l'idée d'optimiser la productivité de travail en le décomposant en opération élémentaires (mode opératoire, geste, tâche, temps) pour mieux l'analyser.

Cette analyse est à la base de ce que Taylor appelle « management scientifique » traduit en français « l'organisation scientifique de travail » (O.S.T).<sup>9</sup>

La méthode de Taylor ou organisation scientifique du travail (OST), repose sur trois règles.

- **Première règle : une division verticale du travail :** c'est-à-dire :
  - Une stricte séparation entre la conception des tâches par les ingénieurs et leur exécution par les ouvriers.
  - Un niveau d'exigence accru vis-à-vis du management qui doit se centrer sur la conception et plus sur l'exécution.
  - Une formalisation des meilleurs pratiques par le « bureau des méthodes » c'est là en particulier que l'on reconnaît le rôle de consultant de Taylor.
- **Seconde règle :** une division horizontale du travail, soit une répartition optimale entre postes de travail de façon à minimiser les doublons et les gisements de sous performance.
- **Enfin une troisième règle :** moins connue : Taylor prône la répartition des gains de productivité entre l'ouvrier et la direction ou l'actionnaire. S'ils dépassent l'objectif fixé ouvriers sont mieux rémunérés ce que ne permet pas le système traditionnel de paiement à la pièce.<sup>10</sup>

### 2.2. Le fayolisme

Henri Fayol (1841-1925) lui va se concentrer sur le dirigeant et sur la structure des entreprises. Il est une des rares références françaises dans l'histoire du management.<sup>11</sup>

Les travaux de Fayol ont été élaborés à la même époque que ceux de Taylor. Les approches de Taylor et de Fayol diffèrent néanmoins quant à leur démarche scientifique et à

---

<sup>9</sup> FREDY-PLANCHOT, théorie des organisations appliquées au MRH édition Foucher, vannes, 2008, p 101.

<sup>10</sup> FRÉDÉRIC TAYLOR, article : le premier des consultants, copyright, 2007-2015, Scola consult de venir.

<sup>11</sup> FABIEN de GEUSER, illustrations de Flying Rogers, petite histoire des théories du management, édition EDENRED, 2015, p 4

leurs résultats, si l'analyse Taylorienne a comme point de départ l'atelier dans des niveaux hiérarchiques inférieurs, Fayol concentre sa réflexion sur la direction de l'entreprise et sur la fonction d'administration, c'est-à-dire de management.

Il estime que : toutes les opérations aux quelles donnent lieu les entreprises peuvent réunir les six groupes suivant :

- **Opération technique** : production, fabrication, transformation.
- **Opération commerciale** : achats, vente, échanges.
- **Opération financière** : recherche et gérance des capitaux.
- **Opération de sécurité** : protection des biens et des personnes.
- **Opération de comptabilité** : inventaire, bilan, prix de revient, statique, etc...
- **Opération administrative** : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.<sup>12</sup>
- ❖ **Prévoir et planifier** : analyser l'environnement et l'avenir de firme et élaborer des programmes d'action.
- ❖ **Organiser** : répartir judicieusement les ressources dont dispose l'entreprise en tenant compte des objectifs fixés, tout en définissant avec clarté les responsabilités du personnel et les procédures à appliquer.
  - **Commander** : exercer une autorité sur le personnel de sorte qu'il puisse déployer plus d'efforts et ces tout en respectant les grands principes de management.
  - **Coordonner** : relier, joindre et harmoniser les actions et tous les efforts entrepris par l'entreprise.
  - **Contrôler** : s'assurer que tout est fait dans le respect et des ordres établis et mettre en place des mesures correctives.<sup>13</sup>

### 2.3. Les théories des relations humaines

Les premiers auteurs avaient eu une vision limitée en s'intéressant uniquement à l'aspect quantitatif, à l'homme économique ingénieurs de formation, Taylor et Fayol analysent le processus de production et d'organisation. Sociologique, Weber se penche sur le

---

<sup>12</sup> FAYOL, administration industrielle et générale, édition ENAG, 1990, p 5

<sup>13</sup> Laurent Bélanger, Jean Mercier « auteurs et classique de la théorie des organisation » ED les presses de l'université Laval, Québec, 2006, p 84.

système d'autorité. Mais aucun d'eux ne s'intéresse aux ressources humaines toute fois, des les années 30 apparait l'école des relations humaines et la notion d'homme social.

L'école des relations humaines s'est développée principalement a la fin des années 30. Elle étudie l'attitude des hommes au travail, leurs psychologie et le comportement des groupes de travail. Elle accorde donc a la dimension humaine de l'entreprise une place essentielle.

- L'évolution des techniques de production de l'école des relations humaines :
  - A la nature du travail donne naissance à l'ergonomie.
  - L'ergonomie a pour finalité l'adaptation du travail a l'homme.
- L'importance des facteurs psychologiques sur la productivité des entreprises. De même, influent sur cette productivité, les facteurs physiologiques liés à l'environnement physique et aux conditions du travail.
- La crise de 1929 est l'origine d'une certain mouvement de contestation de la pensée classique et de son rationalisme.
- **Abraham H. Maslow**

Maslow est un psychologue américain qui a élaboré la théorie des besoins. Dans le prolongement des travaux de Mayo, il met l'accent sur l'analyse des besoins de l'homme pour mieux comprendre ce qu'il cherche a travers son activité professionnelle.

Le besoin ne se définit pas seulement. Comme dans le cas du schéma taylorien, par rapport au plaisir et au déplaisir, il formule l'idée directrice selon laquelle le comportement humain au travail est d'autant plus coopératif et productif qu'il trouve dans l'organisation une occasion de réalisation de soi et d'épanouissement personnel. Il invente le concept de hiérarchie des besoins, des plus élémentaires aux plus complexes pour définir les origines de la motivation humaines pour ce faire. Maslow distingue cinq catégories de besoins hiérarchisés qui sont :

- **Besoins physiologique** : primaires voir «animaux » de servie, tels que nourriture, eau, air, sommeil.
- **Besoin de sécurité** : physique, vêtement, toit, foyer.
- **Les besoins sociaux ou de reconnaissance** : l'humain au sein de ses semblables a besoin d'échanges et de savoir qu'il est utile qu'il compte pour les autres.

- **Le besoin d'estime** : est le besoin de signes d'appréciation positifs que les autres émettent vers lui.
- **La réalisation de soi** : est l'affirmation de son individualité, la touche tout a fait personnelle ou ce qui identifie l'individu de manière «unique » au sein des autres.

« Devenir » de plus en plus ce qu'on est, devenir tout ce qu'on est capable d'être, affirmant Maslow pour caractériser ces besoins.

**Figure 1 : Pyramide des besoins Abraham Maslow**



Source : Kolter Dubois, Marketing management, ed Pearson, France, paris, p 210.

#### **2.4. Les théories X et Y de Douglas McGregor (1906-1964)**

Douglas McGregor, docteur en psychologie de l'université de Harvard, a élaboré une véritable théorie de management basée deux conceptions de l'homme au travail : la théorie X et la théorie Y. Les deux théories s'opposent entre elles.

Douglas McGregor formule en 1960 dans son ouvrage la dimension humaine de l'entreprise, la théorie X (management autoritaire) et la théorie Y (management participatif). Une des idées clés de McGregor est que les divers styles de direction des entreprises résultent directement des convictions et des conceptions de leurs dirigeants « derrière chaque décision

de commandement ou d'action il y des suppositions implicites sur la nature humaine et le comportement des hommes ».

La théorie X suppose ce qu'avaient exprimé les tenants du Taylorisme : la plupart des êtres humains sont supposés paresseux, ils n'aiment pas le travail. Ils ont besoin pour travailler, d'avoir perspective d'une gain, ils ne cherchent pas les responsabilités et sont incapables de trouver des motivations dans le travail, pour les forcer à avancer, il faut mettre en place un certain nombre de mesures de rétorsion.

Et de conclure que l'individu moyen préfère être dirigé et éviter les responsabilités parce qu'il a peu d'ambition et recherche la sécurité avant tout. Les conséquences de la théorie X sont fâcheuses pour l'entreprise et correspondent à un types de management assez autoritaire, souvent mal supporté par les salariés. Cette théorie entraîne un cercle vicieux puisqu'elle augmente l'aversion du travail.

La théorie Y, au contraire, postule que les individus en réalité, ont un besoin psychologique qui les pousse au travail, ils désirent s'accomplir personnellement et progresser dans l'exercice des responsabilités, l'homme est alors capable de s'auto diriger et de s'auto contrôler l'engagement personnel est d'abord le résultat d'une recherche de satisfaction des besoins sociaux, l'imaginant et la créativité sont largement répandues parmi les hommes.

Enfin, McGregor oppose a la vision taylorienne du facteur humain (la théorie X stipulant que l'individu réproouve une aversion sur le travail, ne travaille que pour l'argent fuit les responsabilités et donc doit être contrôlé). Une version plus positive (la théorie Y) posant comme principe centraux l'implication des individus dans le travail et leur prise de responsabilité naturelle fonction de récompense en partir autre que monétaire.<sup>14</sup>

## **2.5. Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs**

Frederick Herzberg (était unis 1923,2000) psychologue et médecin ensuite professeur en management. Selon cette théorie les facteurs qui conduisent a la satisfaction dans le travail sont différents de ceux qui conduisent à l'insatisfaction.

En effet, d'une part, il existe un certain nombre de facteurs qui peuvent réduire l'insatisfaction de l'homme au travail. Ces facteurs qualifiés " facteurs d'hygiène" ne sont pas une source des motivations pour l'individu, mais leur prise en considération peut empêcher

---

<sup>14</sup> Nicolas Armand, nouveaux de la GRH, édition Ellipses, 2013, p 11.

une Source de motivation pour l'individu, mais leur prise en considération peut empêcher l'insatisfaction au travail. D'autre part, il existe un second ensemble de facteurs appelés facteurs de satisfaction ils peuvent augmenter le degré de satisfaction au travail et motiver les gens à fournir un meilleur rendement. Ils sont considérés comme des facteurs essentiels au développement et à l'épanouissement de l'individu dans son travail. Dans le prolongement des travaux de l'école des ressources humaines, d'autres auteurs issus d'autres écoles sont intervenus pour montrer l'importance des ressources humaines dans une organisation, tel que Peter DRUCKER, l'un des plus hauts représentants de l'école néo classique, qui affirme que le principal défi de toute organisation est de rendre le travail humain productif, ou bien encore Henri HINZBERG, CCROZIKR du courant systémique qui pense que les dirigeants accordent peu de temps aux activités principales de planification d'organisation, de coordination et de contrôle et consacrent la majeure partie de leur activité aux rôles de contact d'information et de décision.

### **3. Objectifs de la GRH**

Une entreprise se définit non seulement par son capital économique et ses compétences techniques mais aussi par son capital humain. Les interactions et la motivation des employés sont des facteurs de succès à ne pas négliger pour son bon fonctionnement. C'est sur ce plan que les responsables des ressources humaines vont intervenir avec une fonction polyvalente qui concerne aussi bien le recrutement, l'orientation, la formation du personnel mais aussi la communication.

Les objectifs visés par la gestion des ressources humaines peuvent se regrouper en trois catégories non exclusives selon leur caractère explicite ou non ou leur rapport au temps.

#### **3.1. Objectif explicite**

La gestion des ressources humaines vise en quatre objectifs explicites :<sup>15</sup>

##### **3.1.1. Attirer**

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

---

<sup>15</sup> David Alis et autres : « gestion des ressources humaines », 3<sup>ème</sup> édition de Boeck, Paris, 2011, p20.

### 3.1.2. Retenir

L'élaboration d'un programme de relève, le soutien à la gestion de la carrière, les programmes qui favorisent la promotion interne sont des préoccupations tout aussi primordiales que l'embauche.

### 3.1.3. Former (Développer)

Au niveau de la formation, les pays industriels consacrent une partie de leur masse salariale au développement des travailleurs.

### 3.1.4. Motiver et satisfaire

Ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément.

- **En rémunération** : mettre l'accent sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération au mérite ;
- **En climat du travail** : mettre l'accent sur la communication avec les salariés et sur des rencontres plus fréquentes entre l'employeur et les représentants des salariés ;
- **En santé et sécurité** : Réduction des accidents de travail par des programmes de formation et de prévention ;
- **Etre efficace** : Assurer la réalisation cohérente de tous les objectifs précédents qui convergent vers une plus grande efficacité de l'organisation.

## 3.2. Les objectifs implicites

La gestion des ressources humaines vise en trois objectifs implicites :<sup>16</sup>

### 3.2.1. L'accroissement de la productivité

La gestion des ressources humaines peut aider l'organisation à l'amélioration de son rendement grâce à l'action directe qu'elle exerce sur les salariés. Une étude canadienne présente l'organisation du travail et l'analyse des postes comme les domaines dans lesquels la contribution des gestionnaires des ressources humaines aux gains de la productivité se révèle la plus importante. Selon les résultats de cette étude, l'organisation traditionnelle du travail, fondée sur une description détaillée des tâches et des responsabilités confiées aux salariés et

---

<sup>16</sup>Shimon L. Tania Saba, Susan E .Randall S Schuler, « la gestion des ressources humaines », édition Pearson, 4<sup>eme</sup> édition, 2008, P28.

amélioré la créativité de ces derniers, limite leurs capacités à fournir une contribution personnelle, et nuit donc à la productivité.

### **3.2.2. L'amélioration de la qualité de vie au travail**

Afin de fournir une meilleure contribution à leur organisation les salariés souhaitent jouir d'une plus grande autonomie et ils désirent se voir confier des responsabilités. Un nombre croissant des employeurs comprennent qu'ils ont tous intérêt à donner la possibilité à leurs salariés de réaliser ces aspirations, car la satisfaction des employés qui en résultera rehaussera leur qualité de vie au travail.

### **3.2.3. Le respect de cadre juridique**

La gestion des ressources humaines au sein de l'organisation doit se faire en conformité avec les lois et règlements existants, d'où la nécessité pour les gestionnaires de ressources humaines de connaître à fond les lois et règlements touchant l'embauche, la rémunération, la santé et la sécurité du travail, de même que les relations de travail et les droits de la personne.

### **3.3. Les objectifs à long terme**

Parmi Les objectifs à long terme que poursuivent les entreprises figurent la rentabilité et la compétitivité. En ce qui a trait aux organisations à but non lucratif et aux organismes gouvernementaux, ces objectifs touchent leur capacité de survivre ou d'accroître et d'améliorer leurs activités tout en disposant d'un même niveau de ressources le rendement et la capacité de survivre ou d'accroître et d'améliorer leur activités tout en disposant d'un même niveau de ressources ou même de ressources plus réduites.

## **4. Les activités de la GRH**

La fonction ressources humaines à une activité à caractère multiple puisqu'elle englobe, le recrutement, la rémunération, la formation, la communication, la GPEC, les conditions de travail, évaluation de la performance la gestion des compétences.

### **4.1. Recrutement**

Le recrutement est une situation d'évaluation de compétences humaines dans le respect de règles déontologiques.

**4.1.1. Définition du recrutement**

Le recrutement est défini comme «un ensemble d'activités par les qu'elle les gestionnaires informe à des personnes susceptibles de procéder les compétences requises qu'un poste est vacant (on susceptible de le devenir) dans leurs organisations, et incitent ces personnes à offrir leurs services c'est-à-dire à pose leur candidature ».<sup>17</sup>

Donc le recrutement c'est une méthode on bien un processus que englobe un ensemble d'actions mises en œuvre par l'entreprise, correspond aux besoins d'un poste ces dernières peut être quantitatives (répond aux besoins de poste).

**4.1.2. Les objectifs du recrutement**

- Assurer à l'entreprise des effectifs dont elle a et aura besoin, conformément à la planification des ressources humaines et l'analyse des postes ;
- Assurer le succès du processus de sélection en augmentant le nombre de candidat Qualifiés ;
- Sélectionner les candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible ;
- Réduire les risques de départ massif des candidats embauchés par l'organisation, dont le profil est incompatible avec les valeurs organisationnelles ;
- Augmenter l'efficacité organisationnelle à court et à long terme ;
- Contribuer à titre préventif à l'établissement de programmes spécifiques pour différents services de l'organisation.<sup>18</sup>

**4.2. La rémunération**

La rémunération est une somme de prix payé par l'employeur en contre partie du travail fourni par le travailleur.

**4.2.1. Définition de la rémunération**

La rémunération globale est l'activité constituante à évaluer à contribution des employés à l'organisation afin de déterminer leurs rétributions monétaires et non monétaires,

---

<sup>17</sup> ISAFFOJ. R, « la GRH : un nouveau défi pour l'entreprise Zaroise », éd CADICEC : Kinshasa.p96.

<sup>18</sup>Shimon L. Tania Saba, Susan E .Randal S Schuler, la gestion des ressources humaines page188.

directe et indirecte, en accord avec l'existence et la capacité financière de l'organisation.<sup>19</sup> Elle se compose de deux types de rémunération :

- **La rémunération directe** : Elle comprend les paiements en espèce et en nature, les sommes gagnées par les salariés et les gains résultants d'autres systèmes de rémunération comme les régimes d'indication et d'intéressement. Elle englobe en toute la rémunération des heures supplémentaires dépassant le taux de salaire régulier. Tous ces paiements ont généralement un rapport direct avec le travail accompli ;
- **La rémunération indirecte** : Elle s'ajoute à la rémunération directe pour les salaires. Il s'agit d'autres paiements ou prestations dont bénéficient les salariés. Elle porte le nom d'avantages sociaux ou « d'éléments sociaux ». Pour l'employeur les éléments sociaux sont un ajout au coût de la main-d'œuvre. Ce sont des frais incontournables qui dépassent la rémunération directe des salariés.

#### **4.2.2. Les objectifs de la rémunération**

L'importance de la rémunération est liée aux multiples buts qu'elle poursuit et qui sont résumés ainsi :

- Attirer et recruter des candidats compétents ;
- Conserver les employés et les motiver ;
- Démontrer de reconnaissances aux employés en leur versant une rétribution juste ;
- Respecter l'équité interne ;
- Être compétitif par rapport au marché ;
- Contrôler les coûts liés à la masse salariale.

#### **4.3. L'évaluation du rendement**

C'est analyser la performance du personnel en misant sur le maintien de la satisfaction au travail tout en favorisant la progression professionnelle et personnelle.

##### **4.3.1. Définition de L'évaluation du rendement**

L'évaluation peut être définie comme étant : un système structuré et formel visant à mesurer, à évaluer et à influencer les caractéristiques, le comportement et résultats d'un employé occupant un poste donné.

---

<sup>19</sup> LEITIA le Theillem : « l'essentiel de la GRH », 2ème édition, Paris, 2008, P4-8

C'est un processus qui consiste à évaluer et à documenter la qualité du travail d'un employé. Elle fait partie du système de gestion du rendement d'une entreprise. Habituellement, les employés et les gestionnaires procèdent à des vérifications tout au long de l'année.<sup>20</sup>

#### **4.3.2. Les objectifs de l'évaluation du rendement**

- Informer l'employé des attentes qu'on a face à lui au travail, des critères et des normes utilisées pour mesurer son rendement. Ce qui lui permettra de s'adapter aux objectifs de l'organisation, de se fixer de nouveaux défis, tout en ayant l'occasion d'exprimer clairement ses idées et ses aspirations ;
- Informer le superviseur de l'efficacité de sa gestion puisque c'est lui qui à la responsabilité de contrôler régulièrement le travail de ses employés. Ces renseignements servent aussi d'outil pour recommander des augmentations salariales, déterminer des besoins en formation et de planifier les carrières professionnelles des salariés. ;
- Les évaluations du rendement indiquent clairement comment un employé doit se comporter pour atteindre de façon efficace les objectifs de l'organisation et les moyens pour y parvenir.

#### **4.4. La formation**

La formation répond aux aspirations des salariés, aux besoins de l'entreprise et à l'intérêt de l'Etat. Elle est perçue comme phénomène organisationnel, social et politique.

##### **4.4.1. Définition de La formation**

La formation peut se définir comme l'ensemble des actions susceptibles de mettre les individus et les groupes en état d'assurer avec compétences leur tâches actuelle ou celles qui leur seront confiées dans le futur pour la bonne marche de l'organisation. D'autres auteurs englobent dans leur définition des actions lois de l'éducation de base et loi de la formation professionnelle. En cours d'emploi n'entant qu'adulte. Ainsi, la formation, englobe toutes les activités éducatives aux quelles pourrait s'adonner l'adulte, qu'il s'agisse d'études générale ou professionnelles, de recyclage ou de perfectionnement, de matière pertinentes à son travail comme à sa vie de citoyen.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup><https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/gabarits-documents-guidesaffaires/glossaire/>

<sup>21</sup> SEKIOU LAKHDER, « LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », Paris MONTREAL, 2<sup>ème</sup> éd, 2002, P114.

Selon Meignant : La formation est un facteur d'ajustement et d'adaptation, la formation est 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.<sup>22</sup>

#### **4.4.2. L'objectif de la formation**

- Permettre à la direction de repérer les salariés les plus aptes pour une promotion ;
- Assurer l'adéquation entre les capacités et la connaissance des salariés ;
- Adapter les salaires à des tâches bien déterminées et au changement dans les emplois ;
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation ;
- Améliore le statut des salariés par les promotions ;
- Favoriser l'efficacité de tous les nouveaux salariés une meilleure utilisation du matériel et des équipements et une rééducation des accidents et des déports ;
- Contribuer au meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettent de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer produits ;
- Accroître chez chaque salarié l'estime de soi ;
- S'adapter aux exigences de l'environnement toujours changeant ;
- Développer les capacités de jugement des formés ;
- Réaliser des projets étatiques afin de résoudre les problèmes.<sup>23</sup>

#### **4.5. La communication**

##### **4.5.1. Définition de la communication**

La communication a différentes définitions, parmi ces définitions on vous propose celles-ci :

La science de la communication cherche à comprendre la production, le traitement et les efforts des symboles et des systèmes de signes par de théories analysables contenant des généralisations légitimes permettant d'expliquer les phénomènes associés à la production, au traitement et aux effets.<sup>24</sup>

La communication permet l'échange d'information entre les personnes (échange interpersonnel) mais aussi à travers notre société par le biais des acteurs de la communication,

---

<sup>22</sup> MEIGNANT, « a managé la formation », est d'organisation, Paris, 1991, P101.

<sup>23</sup> SEKION blondin, FABI la GRH, Pris Mon, (2e éd) 2002, P114.

<sup>24</sup> Judith Lazar, la science de la communication, édition Dahleb, Paris, 1993.P04

ainsi l'entreprise dispose de moyens et de technique lui permettant de véhiculer ces informations, elle adapte des stratégies de communication afin de pouvoir se développer.<sup>25</sup>

La communication et donc constitue d'un ensemble d'annonces, des signes et des informations qui sont utilisés pour l'entreprise pour aller vers sa cible afin d'atteindre ses objectifs. Elle s'adapte un mécanisme d'un processus normatif ou un message est véhiculé d'un émetteur vers un récepteur à travers une chaîne d'éléments appelés source canal, destination.

#### **4.5.2. Les objectifs de la communication**

Un système de communication doit donc s'articuler tout d'abord sur des objectifs politiques, relationnels, et culturels clairs, ils sont du ressort de la direction générale de l'entreprise et de la direction des ressources humaines.

Un politique de communication sert, nous dit à favoriser la compréhension la confrontation, la circulation et la cohésion, plus concrètement, les objectifs d'un système de communication vont servir à :<sup>26</sup>

- Diffuser auprès des personnels concernés les orientations, générales, les objectifs, les directives, les événements de la vie de l'entreprise et les résultats obtenus à tous les niveaux ;
- Développer l'écoute de personnels de manière à recueillir les données nécessaires, à l'appréciation du climat de travail et de la demande sociale ;
- Faciliter une dynamique des échanges entre les différents groupes et structures de l'entreprise ;
- Construire une identité collective (culture d'entreprise) capable de susciter des mouvements d'adhésion et de développer un sentiment d'appartenance.

#### **4.6. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC)**

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences s'est modèle sous différentes formes de puis son apparition dans les années 60 jusqu'à a mise on sa conceptualisation dans les années 80. De même les axes sur lequel elle reposait, varient d'une

---

<sup>25</sup> Bumo. Joly. La communication Group de Boecks. a. édition de Boeck Université, Bruxelles, 2009.

<sup>26</sup> Jean-Pierre CITEAU, « GRH, Principes généraux et cas pratiques », 2eme édition, ARMAND COLIN, Paris, 1994-1997, P122

période à une autre en fonction de l'environnement contextuel dans les entreprises, ainsi que les exigences qu'elle se trouvant obligée d'y ajuster.

#### **4.6.1. Définition de GPEC**

Selon D- THIERRY: « La gestion prévisionnelle d'emploi et de compétence (GPEC) 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 terme d'effectifs et de compétences) en fonction de son plan stratégique (au moins d'objectifs à moyen terme bien identifiés) : impliquer le salarié dans le cadre d'un projet d'évolution professionnelle ».<sup>27</sup>

La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est un outil phare pour la réussite de l'entreprise. C'est une gestion anticipative est préventive des ressources humaines, en fonction de l'environnement et des choix stratégiques de l'entreprise. Mais pour bien poser les choses et faire le bilan de votre entreprise, il est important de mettre en place quelques outils de gestion des ressources humaines nous citons, L'organigramme de l'entreprise, la fiche de poste, le Référentiel des compétences les entretiens (annuel d'évaluation, professionnels, individuels), formation...

#### **4.6.2. Les objectifs de la GPEC**

Les établissements peuvent poursuivre des objectifs différents. Dès lors, il n'existe pas de mode d'entrée unique dans la démarche GPEC, mais un mode d'entrée arrêté en fonction du but poursuivi ; La GPEC peut être utilisée par les entreprises pour différentes raisons :<sup>28</sup>

- Elles peuvent souhaites déterminer les politiques globales de l'emploi qu'elles adopteront c'est-à-dire une gestion prévisionnelle des flux de personnel de l'entreprise (recrutement, départ, mobilité) par rapport à une structure d'emploi actuelle et prévisionnelle ;
- Elles peuvent souhaiter déterminer la politique d'emploi au niveau de chaque unité de l'entreprise ou de l'établissement selon le contexte local ;
- Elles peuvent également désire développer leur mobilité professionnelle à travers une gestion transversale (inter structure et inter environnement) ;

---

<sup>27</sup> Weiss Dimitri, « les ressources humaines », Paris, édition d'organisation, 1982, P388

<sup>28</sup> Le GALL JEAN MARC, « la gestion des ressources humaines, 4ème éd, Paris, 1996, P67.

- Elles peuvent vouloir adapter les compétences par rapport au contenu de l'activité qui évolue ;
- Elles peuvent, enfin vouloir les compétences et l'organisation en fonction d'investissements projetés.

## **Section 2 : La communication globale**

L'histoire de la communication est aussi ancienne que l'histoire de l'humanité depuis les origines, l'homme a besoin de se communiquer, pour cela il met en point des codes, des alphabets et des langages, parole de la main, document écrit tout était bon pour véhiculer le message.<sup>29</sup>

### **1. Historique et évolution de la communication globale**

Au 16eme siècle, la notion communiquer commence a signifié transmettre. Actuellement, la communication est un concept très employé qui touche plusieurs fonction, elle se décompose ainsi aux différentes catégories, ayant chacune sa spécificité, ses objectifs.<sup>30</sup>

La communication devient de plus en plus stratégique et sophistiquée. Au fil des années, elle a su s'intensifier prendre de très nombreuses formes, s'adapter et ainsi se rendre indispensable à toute entreprise, c'est un outil de management.<sup>31</sup>

#### **1.1. Evolution du concept de la communication**

Le terme de communication est large. Diderot<sup>32</sup>, en 1753 écrivait déjà dans l'Encyclopédie au mot Communication : « Communication : ce terme a un grand nombre d'acceptions ».

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

---

<sup>29</sup>Mohamed Meziane, « *communication et les nouvelles techniques de l'information* », Edition et Ayam, p26.

<sup>30</sup>J.Frendrevie et Findam, Mercator, 5ème Edition Dalloz, 1996

<sup>31</sup>Mohamed Meziane, « *communication et les nouvelles techniques de l'information* », Edition et Ayam, p26.

<sup>32</sup>Diderot, écrivain, philosophe et encyclopédiste français des Lumières.

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

De manière générale, la communication est un processus d'échange d'information entre deux ou plusieurs personnes<sup>33</sup>.

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

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

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

Dans une optique plus large, on retiendra que « la communication désigne l'ensemble des actions entreprises pour mettre les personnes en relation les unes avec les autres dans la réalisation d'un projet commun »<sup>34</sup>.

### 1.2. Définition de la communication globale

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

Selon **Roger Mucchielli** : a défini la communication comme suit : « Communiquer, au sens strict, au sens profond, les besoins humain essentiel. Communiquer c'est échangé des impressions, des messages, des significations, parler ou écrire pour être comparer, écouter,

---

<sup>33</sup>OLIVESI Stéphane, « La communication selon Bourdieu. Jeu social et enjeux de société », Paris, L'Harmattan, Coll. « Communication et civilisation », 2005.

<sup>34</sup>CHARVIN F., MARHUENDA J.P., Communication et entreprises, Editions Eyrolles, 1992

lire ou regarder ou comprendre, pour apprendre ou pour savoir participer à une existence groupale ou sociale ». <sup>35</sup>

Selon **Helfer et Orsoni**, la communication peut être définie comme « la transmission des informations dans le but d'obtenir de la part du destinataire une modification de comportement ou d'attitudes. » <sup>36</sup>

Selon **Fao** « La communication est un processus dynamique au cours duquel un émetteur et un récepteur échangent des informations, des idées, des opinions, des sentiments, ou des réactions. . » <sup>37</sup>

Selon **Burno Joly** « La communication déborde l'expression verbale et utilise de nombreux signaux mimiques ou gestuels, des techniques nouvelles et de nouveaux supports (informatique, téléphone mobile, numérique ...), la communication permet l'échange d'informations entre les personnes (échange interpersonnel) mais aussi à travers notre société par le biais des acteurs de la communication. Ainsi, l'entreprise dispose de moyens et de techniques lui permettant de véhiculer ces informations. Elle adopte des stratégies de communication afin de pouvoir se développer. » <sup>38</sup>

## 2. Les éléments de la communication

### 2.1. Le message

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

Un message peut prendre plusieurs formes :

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

---

<sup>35</sup> Judith Lazar « la science de la communication », Edition Dahleb, 2ème édition, 1993, mai, page 34 .

<sup>36</sup> Roger Mucchilli, dans son ouvrage intitulé « communication et réseaux de communication » EME, Paris, 1978

<sup>37</sup> J.P.Helfer et J.P.Orsoni, « politiques commerciales », édition Vuilbert, 1987, p 133.

<sup>38</sup> FAO, « Guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie de communication multimédia », Rome, 2002, p.2.

**2.2. L'émetteur**

C'est celui qui conçoit et envoie le message, c'est la personne qui détient la connaissance et la compétence ;

**2.3. Le récepteur**

C'est celui à qui le message est destiné, il reçoit le message, le décode et réagit en conséquence ;

**2.4. Le canal**

C'est le moyen de communication ou transmission ou voie de circulation qui fait parvenir le message jusqu'au destinataire ;

**2.5. Le codage**

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

**2.6. Le décodage**

Consiste à attribuer une signification au message reçu, c'est la façon dont le message est interprété.

**2.7. Le bruit**

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

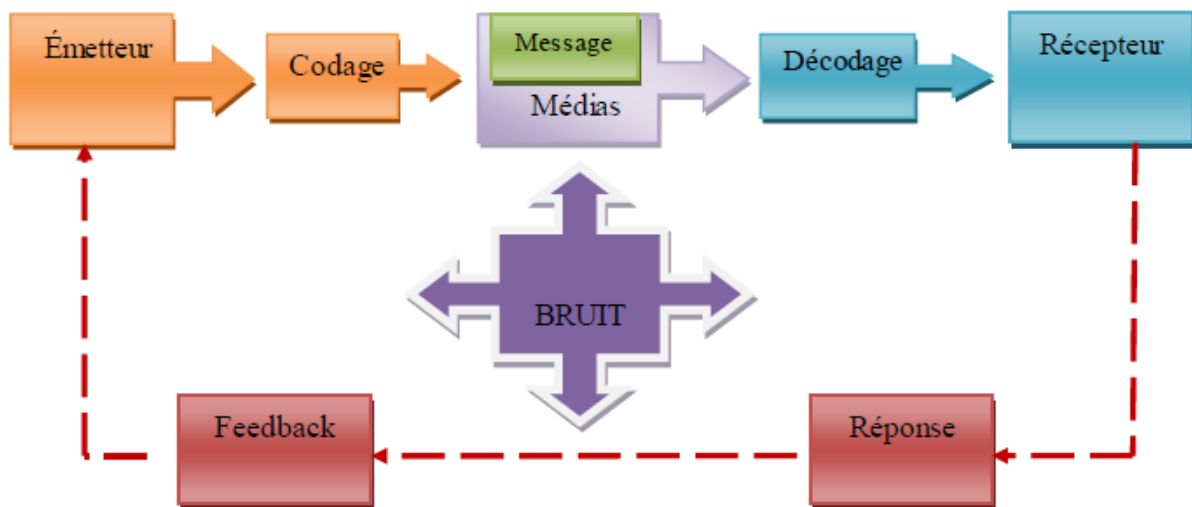
**2.8. Le feed-back (*effet de retour ou rétroaction*)**

Il correspond à la réaction de la cible, si cette réaction va dans le sens désiré par l'émetteur la communication a atteint son objectif, mais elle peut être également inexistante ou négative.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup>J.Helfer et J.Orsont Marketing, Les éléments de processus, 5ème Edition, Vibert 1998.

Figure 2 : Les éléments de la communication



Source : Philip KOTLER et all « marketing management », 14eme édition, Pearson Paris, 2012. P546.

### 3. Les différents types de la communication

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

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

L'entreprise possède deux types de stratégies telles que la stratégie externe et la stratégie interne.<sup>40</sup>

#### 3.1. La stratégie externe

Dans cette stratégie, on distingue les types suivant :

##### 3.1.1. La communication commerciale

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

<sup>40</sup> Bruno Joly, la communication, édition BoekUnivercité, Bruxelles, 2009, p69.

**3.1.2. La communication produit**

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

**3.1.3. La communication de marque**

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

**3.1.4. Communication institutionnelle**

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

**3.1.5. Communication de crise**

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

**3.2. La stratégie interne**

La stratégie interne regroupe les types suivant :

**3.2.1. Communication institutionnelle**

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

**3.2.2. Communication de crise**

La communication de crise est destinée à faire circuler des informations au personnel de l'entreprise afin de favoriser une dynamique positive, une adhésion et de valoriser ainsi l'image de l'entreprise par une bonne cohésion et un bon fonctionnement. Cette

communication aura pour but également d'éviter les conflits sociaux en utilisant aux techniques de communication sociale en interne.

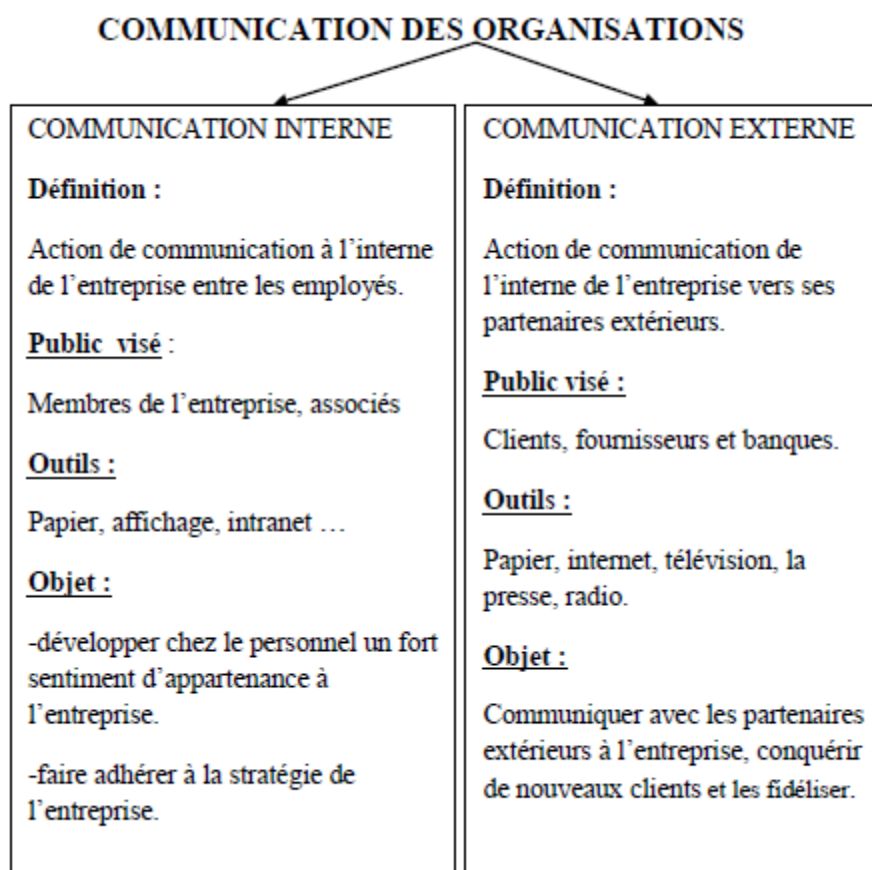
**3.2.3. Communication sociale**

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

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

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

**Figure 3 : La distinction entre la communication interne et externe.**

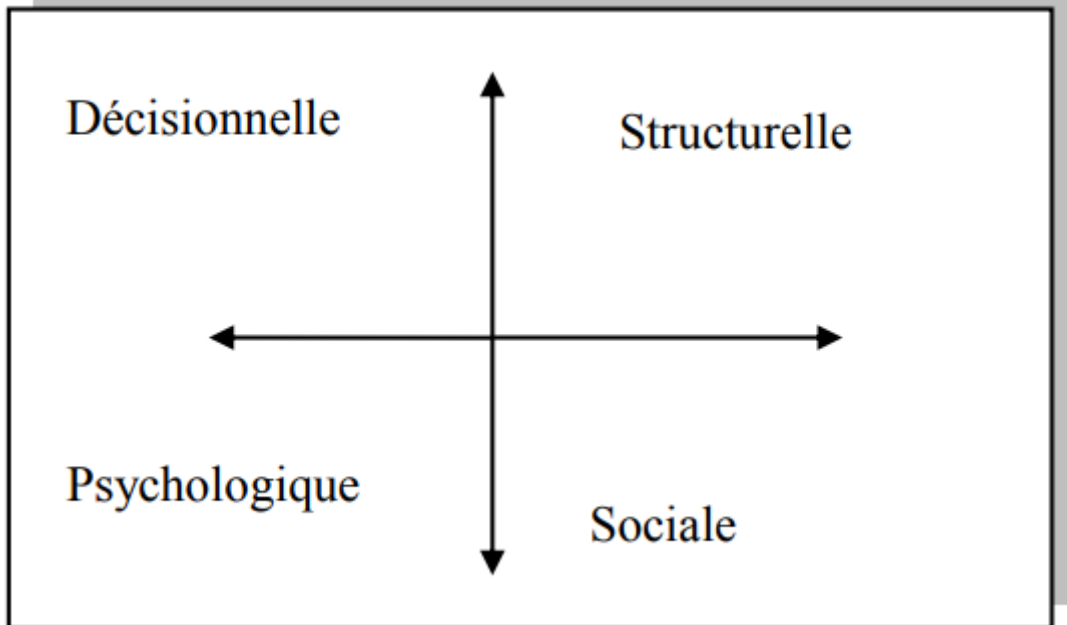


Source : Etablit par nous même.

#### 4. Les dimensions de la communication

On trouve quatre dimensions<sup>41</sup> :

**Figure 4 : Les dimensions de communication**



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

##### 4.1. Dimension structurelle

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

##### 4.2. Dimension décisionnelle

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

---

<sup>41</sup> BOURON .M. Thierry, Structures de communication et d'organisation pour la coopération dans un univers multi-agent, pour obtenir le titre de docteur de l'université paris 6, 1992, p : 31

**4.3. Dimension psychologique**

Désigne les mécanismes mentaux sous jacents à la communication, ancrés dans la communication humaine.

**4.4. Dimension sociale**

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

**5. Le processus de la communication**

Pour communiquer efficacement, il faut comprendre le fonctionnement du processus de communication. Selon Philip Kotler et all il y a Deux types de modèles peuvent être utiles<sup>42</sup>:

**5.1. Le processus de perception**

Selon P KOTLER qui a défini la perception comme « Le processus par lequel un individu choisit, organise et interprète des éléments d'information externe pour construire une image cohérente du monde qui l'entoure ». <sup>43</sup>

« La perception peut être définie comme la formation d'idées significatives, ou de concepts, à partir d'indices recueillis dans le champ de perception. Il faut apprendre les concepts pour ensuite pouvoir les employer quand on pense ou quand on veut communiquer». <sup>44</sup>

A travers ces définitions, que la perception est un processus de sélection, d'organisation et d'interprétation des informations collectées par les sens, regroupant ainsi plusieurs étapes détaillées dans le tableau.

---

<sup>42</sup> Philip. KOTLER, Kevin. KELLER, Delphin. MANCEAU, « marketing management », 14eme édition, Pearson Paris, 2012. P 545-547.

<sup>43</sup>Philip. KOTLER, Kevin. KELLER, Delphin. MANCEAU, « marketing management », 14eme édition, Pearson Paris, 2012. P 197

<sup>44</sup>R. TILLMAN et C.A. KIRKPATRICK, « Promotion : communication en marketing », Presses de L'Université du Québec, Montréal, 1975, P 39.

Tableau 1 : Les étapes du processus de perception

Etape	Rôles
<b>1- Sensation</b>	Les sens collectent les informations du monde extérieur. Ils régissent aux stimuli.
<b>2- Perception</b>	Les stimuli qui varient sont traités en priorité.
<b>3- Compréhension</b>	L'information est classée par le cerveau. Elle est interprétée avant de livrer sa signification
<b>4- Mémorisation</b>	L'information est conservée ou oubliée selon l'importance des stimuli.

Source : M.DOUSSY. « Information & communication ». Bréal édition. Rosny-sous-Bois. 2005. P30.

Il à deux composantes, l'émetteur et le récepteur, décrivent les partenaires de la communication; deux autres, le message et les médias, en constituent les vecteurs; quartes autres correspondent à des fonctions : codage, décodage, réponse et feedback, la dernière composante identifie le bruit induit dans la communication

Un tel modèle permet d'identifier les conditions d'une communication efficace, l'émetteur doit :

- Connaitre son audience et la réponse qu'il en attend ;
- Coder son message de manière que les récepteurs le décodent comme il la souhaite ;
- Transmettre le message à travers des médias appropriés pour parvenir à atteindre l'audience visée ;
- Mettre en place des supports de feedback adaptés.

Un message a davantage de chances d'être efficace d'il s'inscrit à la fois dans le champ d'expérience de l'émetteur du récepteur. Notons que les phénomènes d'attention, de distorsion et de rétention sélective, opèrent pendant ce processus.

## 5.2. Le processus d'influence de la communication

Plusieurs modèles ont été proposés pour décrire des individus à une campagne de communication.

Ces modèles supposent que l'acheteur passe par des étapes de nature cognitive, affective ou comportementale à la suite d'une communication ; autrement dit, sa réaction correspond à la construction de connaissance, de sentiments et de comportement.

Détaillons les différentes étapes du modèle de hiérarchie des effets applicable aux produits différenciés et à forte implication et qui correspond à une séquence d'étapes cognitives, affectives, puis comportementales.

### **5.2.1. Prise de conscience**

Si l'audience visée n'a pas conscience du produit concerné, la première tâche est d'en construire la notoriété pour le faire connaître.

### **5.2.2. La connaissance**

La simple notoriété ne suffit pas, au-delà de la mémorisation du nom par les consommateurs, il faut que ceux-ci disposent d'information sur les caractéristiques de la marque ou du produit.

### **5.2.3. L'attrait**

Une audience peut être bien connaître un produit et y être indifférente, voire hostile. Il faut donc construire l'attitude la plus positive possible à l'égard de la marque ou du produit. Cette étape, ainsi que la suivante, correspond à la réponse affective à la publicité.

### **5.2.4. Préférence**

Une cible peut aimer un produit, mais non le préférer, cette fois, l'accent est mis sur les caractéristiques distinctives de la marque et ses points de supériorité. Une mesure régulière de la préférence est l'un des indicateurs clés d'une action de communication.

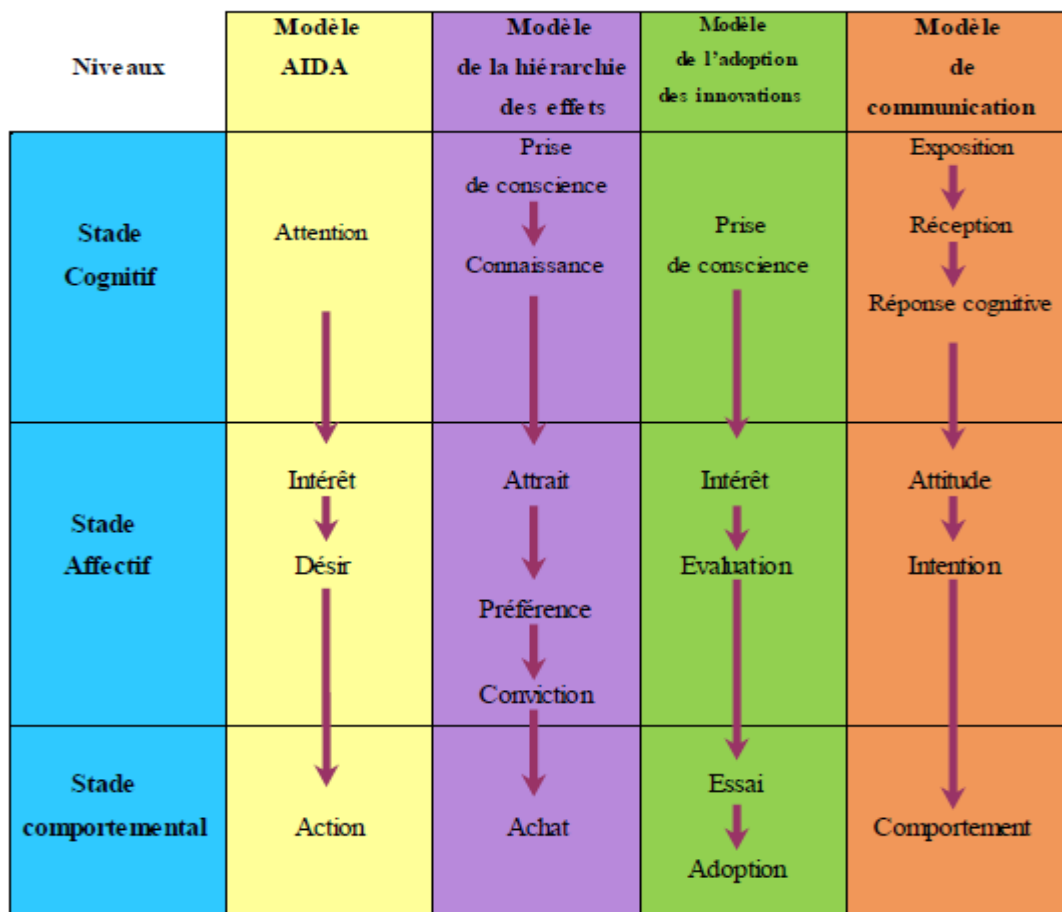
### **5.2.5. La conviction**

La préférence elle-même reste insuffisante tant qu'elle ne s'accompagne pas d'une forte conviction sur les qualités de la marque, qui se traduit en intention d'achat.

### **5.2.6. L'achat**

Enfin, l'intention doit se transformer, pour une partie de la cible au moins, en achat effectif. L'objectif de la communication est alors de faciliter cette ultime démarche.

Figure 5 : Modèles des niveaux hiérarchiques de réponse



Source: KOTLER Philip et all. « marketing management ».14eme édition. Pearson Paris.2012. P547.

### Conclusion

D’après les éléments de bases et les points clés que nous avons abordé dans notre premier chapitre, on conclue que, la communication globale est considéré comme une approche globale de l’ensemble des communications : institutionnelle, marketing et interne.

La communication globale cherche la cohérence entre le contenu des messages, la réalité et l’image de l’entreprise, ainsi les objectifs qu’elle poursuit. Les premiers modèles de la communication sont issus par le rencontre des travaux des chercheurs venant de diverses disciplines. Ces théories et modèles sont importants pour la distinction entre les différentes facettes actuelles de la communication.

La communication peut varier selon son orientation : de l’entreprise vers son environnement externe (client) où de l’entreprise envers son environnement interne (salarié),

Dans les deux types de communication (interne et externe), il est important de mettre en place une stratégie claire qui répond aux objectifs visée soit à long terme où à court terme.

# *Chapitre 2*

---

*La communication interne et  
l'efficacité de l'entreprise*

---

**Introduction**

Pour que l'entreprise arrive à réaliser ces objectifs de productivité et une qualité maximale de travail des employés, les managers doivent établir une gestion efficace des ressources humaines.

La communication interne est devenue un enjeu important qui intéresse les gestionnaires des organisations puisqu'ils voient en elle un moyen de consolider l'esprit nécessaire à la productivité.

Elle joue un rôle important dans l'implication des salariés à investir leurs énergies et leurs compétences à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Son importance se traduit par l'intégration des membres de l'entreprise, les informer, les coordonner et les fidéliser par la création d'un climat favorable et convivial et la mise en place des moyens de communication pour un fonctionnement efficace de l'organisation. Ce qui permet au salarié d'avoir un sentiment de fierté d'appartenir à cette dernière c'est à dire de se motiver.

Ce deuxième chapitre sera organisé en deux sections. D'abord nous allons présenter les notions de base de la communication interne. Ensuite, nous nous intéresserons au rôle de la communication interne dans l'efficacité de l'entreprise.

**Section 1 : La communication interne**

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

Nous commençons cette section par un bref historique sur la communication interne, quelques définitions de la communication interne, ses outils, ses formes et nous terminons par ses objectifs.

**1. Histoire de la communication interne**

Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés.

En 1890 apparaissent les premiers journaux internes, mais il faudra attendre environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière, les années 80 verront alors s'institutionnaliser les chargés de communication interne ou responsables de communication interne, puis naîtront en même temps les premières agences de conseil et d'audit.<sup>45</sup>

Les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leurs apparitions au début des années 90, les séminaires, les « inventives d'action et d'aventure » étaient particulièrement appréciés.

Cependant, la communication événementielle interne est en léger déclin vers la fin du 20<sup>ème</sup> siècle. Il faut alors attendre l'automne 1996, période pendant laquelle les entreprises françaises se lancent dans l'intranet.<sup>46</sup>

L'évolution de la communication interne n'a pas été linéaire. Vingt ans, elle s'est construite à la faveur de différentes strates que l'on peut classer à travers de trois grandes étapes distinctes, correspondant chacune à des évolutions managériales importantes des entreprises. De l'éducation à la coopération ou de l'information interne aux partages des savoirs, la communication interne a fait ses propres révolutions.<sup>47</sup>

## **2. Définition de la communication interne**

La communication interne est un facteur clé du succès de l'entreprise, son utilité n'est plus à démontrer la communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication entreprises au sein d'une entreprise ou organisation à destination de ses salariés.

Nous proposons dans ce qui suit, quelques définitions de la communication interne données par différents auteurs.

Selon **Nicole D'ALMEIDA et Thierry LIBAERT**, Selon **D'ALMEIDA et LIBAERT** « *La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'informations et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible*

---

<sup>45</sup> WESTPHALEN Marie-Hélène, communicator, DUNOD, 4ème édition, paris, 2004, P.76.

<sup>46</sup> DURAN Anthony, DARTIGUES Stéphan et ROCHE Gaëtan, Université de Perpignan Via Domini Institut Jacques Maillot, 2005, P35.

<sup>47</sup>RENCKER, E. Le nouveau visage de la communication interne, Edition, EYROLLES, Paris, 2008, P8.

*visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis. Ainsi la communication interne ne peut être ni conçue ni pratiquée de manière indépendante »<sup>48</sup>*

Selon **MATTELART Michet et ARMAND** : « *La communication interne ne peut fonctionner à vide elle est un levier qui doit contribuer à faire partager le devenir de l'entreprise »<sup>49</sup>.*

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

- *L'appropriation des finalités pour chaque salariées.*
- *Développer la cohésion pour favoriser le travail.*
- *Mieux communiquer pour favoriser le travail.*
- *Une hypologie de communication fait ressortir. »*

Selon **Laetitia LETHIELLEUX**, « *La communication interne est d'abord une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise. Cette distance a pour origine : l'accroissement de la taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines et la nécessité de décentraliser, voir délocaliser, les activités. La communication interne permet de rétablir le lien entre la direction et les salariés. Elle se place au cœur du processus de cohésion »<sup>50</sup>.*

Selon **DECAUDIN Jean-marc, IGALENS Jacques** « *La communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation »<sup>51</sup>*

Selon **DETEIE Philippe et BOROY Catherine** « *La communication interne est un ensemble de principes d'action et de pratique donnant de lame pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour an favorise le travail en commun. »<sup>52</sup>*

---

<sup>48</sup> Nicole d'ALMEIDA et Thierry LIBAERT : La communication interne des entreprises, 7ème édition, DUNOD, Paris, 2014, P 07.

<sup>49</sup> ARMAND et MATTELART Michèle, histoire des théories de la communication, édition la découverte, 2009, p121.

<sup>50</sup> LATHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la GRH », LEXTENSO-Edition, 4ème édition, Paris, 2010, Page 95.

<sup>51</sup> DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques, « La communication interne stratégies et techniques », DONUD, 3eme édition, 2013, page 01

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

Dans le sens managérial : La communication fait partie intégrante du management. Elle a pour rôle d'informer sur le cadre stratégique. De faciliter les échanges et bien sûr d'accompagner liés sont chargés d'animer l'action sur le terrain. En appliquant les règles internes. En fonction des informations qu'ils possèdent.<sup>53</sup>

### **3. Les différents moyens et outils de la communication interne**

Les entreprises disposent de supports de communication variés pour échanger avec leurs collaborateurs et les transmettre dans le même temps. Écrite ou orale, papier ou digitale, à chaque entreprise d'établir son plan de communication et de choisir le ou les outils qui lui permettront d'atteindre au mieux ses cibles.

Les outils de communication interne peuvent également comprendre des moyens peu coûteux et simples à mettre en place par la direction ou le service Ressources Humaines. Parmi ces moyens de communication, nous citons les suivants :

#### **3.1. Les moyens écrits**

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

##### **3.1.1. Le journal d'entreprise**

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

---

<sup>52</sup> DETEIE Philippe et BOROY Catherine, la communication interne au service de management, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2014, P.07.

<sup>53</sup> ADOUANE.L et ACHIOU.A, AIT BRAHAM. K, la communication interne au sein de l'entreprise « cas pratique : ALCOVEL » université de Bejaia, 2012/2013, p30.

d'entreprise par les salariés varie selon leur participation ou non à sa rédaction et aux sujets leur offrant la possibilité de s'identifier à leur organisation.<sup>54</sup>

### **3.1.2. La boîte à idées**

Matérialisée par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations, la boîte à idées constitue l'une des techniques les plus anciennes, les plus souples et les moins difficiles de communication ascendante. La boîte à idées doit d'abord se situer dans un lieu visible, elle doit également clairement énoncer son objet.<sup>55</sup>

### **3.1.3. Les panneaux d'affichage**

Ils sont obligatoires, il ne s'agit pas d'en faire un support dédié uniquement aux notes administratives ou réglementaire apposées par la DRH ou les syndicats, les rendre très visuels est nécessaire, ces panneaux doivent être actualisés, est vaut mieux mettre en place ces panneaux dans des lieux collectifs hors de vue de la direction afin que les salariés s'arrêtent volontiers pour les consulter. Ce moyen contribue à stimuler, impliquer et développer le sentiment d'appartenance.<sup>56</sup>

### **3.1.4. Les notes flash**

Ils situés entre la note de service et le journal d'entreprise, la notes flash, appelé également flash d'information, est un support écrit visant à informer le personnel de manière rapide et brève. Le premier objectif est la rapidité, il s'agit d'informer l'ensemble des salariés d'un événement qui vient de se dérouler ou qui doit se dérouler très prochainement. Dans le premier cas, le but sera d'éviter que les salariés apprennent par l'extérieur un événement qui les concerne, dans le second d'éviter les fuites d'information non contrôlées vers l'externe.<sup>57</sup>

### **3.1.5. La note de service**

La note de service a longtemps été quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise. Sa distribution traditionnelle sous forme de papier est désormais supplantée par les messageries électroniques mais reste parfois en vigueur afin de marquer une importance particulière conférée à ce type de document. La note de service est

---

<sup>54</sup> LETHIELLEUX Laetitia, Op. Cit, P.105.

<sup>55</sup> D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, Op. Cit, P.50.

<sup>56</sup> PHILIPPE Morel, Communication d'entreprise-stratégie technique, STUDYRAMAPRO, 2015, P. 53.

<sup>57</sup> Ibid., P. 54.

un outil indispensable de management de l'entreprise ; elle a pour objectif de fixer les règles de fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, technique ou commerciales. La note est clairement un instrument d'information descendante.<sup>58</sup>

### **3.1.6. La revue de presse**

La revue de presse consiste à informer les salariés sur les opérations de l'entreprise ayant eu un retentissement médiatique et d'assurer la continuité entre l'environnement interne et externe de l'entreprise. Il s'agit de regrouper les articles, parus dans la presse quotidienne nationale comme régionale, concernant l'entreprise. Sa périodicité varie selon la taille et les événements rattachés à l'entreprise. Depuis la loi du 3 janvier 1995, les revues de presse sont taxées afin d'éviter la reproduction gratuite des articles sans l'accord du support.<sup>59</sup>

### **3.1.7. Le compte rendu de réunion**

C'est un résumé des différentes interventions faites au cours d'une réunion. C'est un document de référence synthétique qui est diffusé aux personnes ayant assisté à la réunion ou à d'autres personnes intéressés. Mais il est forcément incomplet, car il ne peut pas rendre compte de la totalité des échanges. Il doit être rédigé et diffusé très rapidement après la réunion. Il doit indiquer des informations sur les circonstances de la réunion : date, lieu, heure de début, heure de fin, ordre du jour, présents, absents, excusés. Lorsqu'il revêt un caractère officiel, il peut s'agir d'un procès-verbal ; il doit alors être approuvé par les personnes concernées. Certains comptes rendus peuvent faire l'objet d'un affichage ou d'une publication dans le journal d'entreprise.<sup>60</sup>

### **3.1.8. Le livret d'accueil**

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

---

<sup>58</sup> D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, Op. Cit, P.52.

<sup>59</sup> LETHIELLEUX Laetitia, Op. Cit, P.106.

<sup>60</sup> DEMONT-LUGOL Liliane, communication des entreprises, 2<sup>ème</sup> édition, ARMAND COLIN, lexique, 2002. P. 272.

rappellent au salarié. Dans ce dernier cas, l'information doit lui permettre de se situer. Quelle est sa place dans l'organigramme ? Quelles sont les règles de rémunération, d'avancement de carrière ? Quelles est la législation sociale ? Quelles sont ses droits et ses devoirs ? Il est important que le livret d'accueil soit régulièrement mis à jour pour éviter les informations obsolètes.<sup>61</sup>

### **3.1.9. La documentation**

La documentation a pour rôle majeur de renseigner les salariés sur les activités de l'entreprise ou de lui donner des informations utiles à l'accomplissement de sa mission. De nombreuses entreprises sont dotées d'une salle de documentation, de plaquettes de présentation ou d'un livret d'accueil.<sup>62</sup>

## **3.2. Les moyens oraux**

Il s'agit du moyen de communication naturel et le plus immédiat, nous distinguons la communication orale informelle et la communication orale structurée.

### **3.2.1. Les réunions**

Les réunions ont pour objectif de rassembler dans un même lieu des personnes concernées par un même problème. Ensemble, elles vont essayer de le résoudre en échangeant leurs idées. Ces réunions peuvent être plus ou moins formelles selon les besoins exprimés et l'urgence de la situation. Les personnes sont amenées à communiquer sur leurs idées et à formuler des propositions ou prendre note de nouvelles données modifiant leur mission et leur environnement.<sup>63</sup> Ainsi en peut avoir :

### **3.2.2. Les réunions de service**

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

### **3.2.3. Les réunions interservices**

C'est une technique encore peu répandue malgré ses avantages de simplicité et d'efficacité. Elle a pour objectif de permettre la rencontre entre différents services de l'entreprise sur une base de flexibilité et de décloisonnement, visite d'atelier, de chantier,

---

<sup>61</sup> D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, Op. Cit, P.43.44.

<sup>62</sup> LETHIELLEUX Laetitia, Op. Cit, P.106.

<sup>63</sup> Idem

d'usine ; journées portes ouvertes... ces rencontres procèdent de la même volonté ; provoquer des échanges latéraux entre salariés d'une même entreprise.

### **3.2.4. Les entretiens**

Les salariés disposent d'un **entretien individuel** annuel qui leur permet de faire le point sur leur mission, leur rôle et leurs perspectives d'évolution au sein de l'entreprise. Cet entretien est animé par le responsable hiérarchique du salarié. Il permet d'établir une relation entre le salarié et son responsable tout en s'expliquant sur l'année écoulée. À côté de cet entretien formalisé, il existe les **entretiens informels** décidés au hasard des rencontres ou des événements de l'entreprise. Ils se déroulent dans un cadre moins conventionnel et sont censés créer une relation de confiance entre les managers et leurs équipes.<sup>64</sup>

### **3.2.5. La conférence**

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

### **3.2.6. Le séminaire**

C'est une réunion relativement longue regroupant certains collaborateurs, afin de les informer sur un sujet concernant la vie de l'entreprise, de réfléchir sur un problème ou assurer un comportement de formation. Il peut se dérouler à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Par la durée et la nature des relations qu'il permet d'instaurer, le séminaire crée une ambiance convenable aux échanges et à la créativité.<sup>65</sup>

## **3.3. Les moyens électroniques**

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

### **3.3.1. Le journal électronique**

Il se décompose en deux techniques : celle du panneau lumineux d'information, spécialement conçu pour les messages de l'entreprise, et celle du journal vidéo dont les

---

<sup>64</sup> LETHIELLEUX Laetitia, Op. Cit, P.107.

<sup>65</sup> DEMONT-LUGOL Liliane et al. Op. Cit, P. 274.

messages se déroulent sur des écrans de télévision. Il consiste à délivrer les informations brèves puisque chaque page-écran d'un journal électronique ne peut contenir qu'une phrase.<sup>66</sup>

### **3.3.2. L'internet**

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

### **3.3.3. L'intranet**

Est un réseau informatique utilisé à l'intérieur d'une entreprise ou de toute autre entité organisationnelle utilisant les techniques de communication d'internet. il permet aux employés d'obtenir les informations en temps réel.

### **3.3.4. Les messageries électroniques**

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

### **3.3.5. La téléconférence**

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

## **4. Les formes de la communication interne**

La communication en entreprise est indéniablement un moyen d'améliorer l'efficience et la productivité. Le choix du type de communication à privilégier sera donc la traduction d'une vision et d'une stratégie spécifique à chaque entreprise. Donc on peut privilégier 3 types de communication interne :

### **4.1. La communication descendante (hiérarchique)**

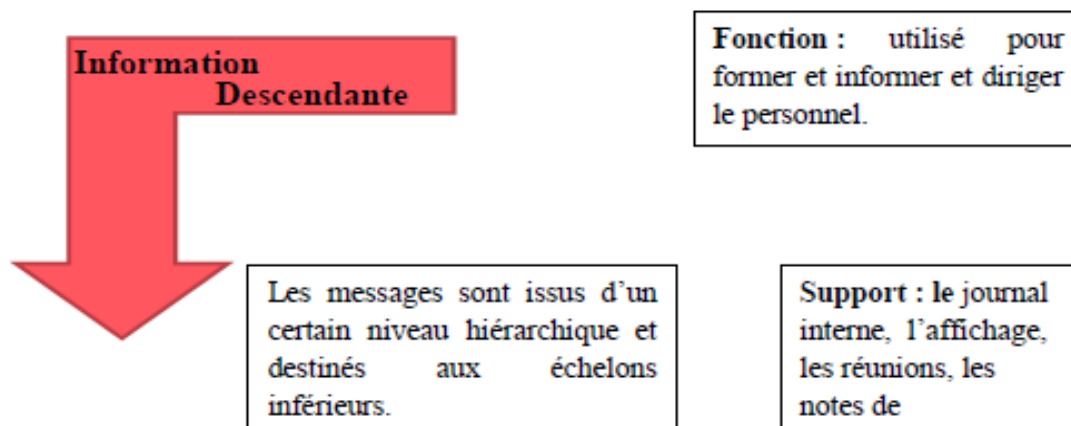
On parle de communication descendante lorsque les informations suivent la ligne hiérarchique en partant des organes de direction à destination des salariés de l'entreprise.

---

<sup>66</sup> D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, Op. Cit, P.44.

Ou « Il s'agit d'information qui est adressé par la hiérarchie de l'entreprise a ses salariés, le journal interne ou les notes de services sont les outils de communication descendantes ». <sup>67</sup>L'objectif de la communication descendante est d'informer, former et orienter.

**Figure 6 : Schéma de la communication descendante**



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de la définition de la communication descendante

#### 4.2. La communication ascendante (salariale)

On parle de communication ascendante pour les informations qui partent des salariés vers les organes de direction. Elle est fondamentale car elle permet de mettre en avant les interrogations du personnel. Elle doit favoriser l'émergence d'un bon climat social et nécessite une réelle transparence ainsi que de la confiance. <sup>68</sup>

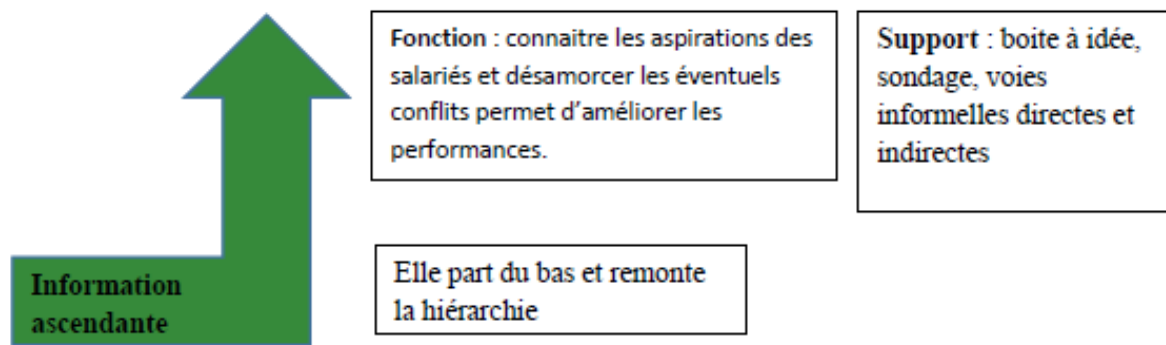
Ou d'une autre manière : « lorsque les salariés adressent les informations à leurs hiérarchie, ils peuvent l'effectuer via enquêtes qui leurs sont adressées, des dispositions de type « boîtes à idées » <sup>69</sup>

<sup>67</sup> LIBAERT Thierry, Introduction à la communication, DUNOD, Paris, 2009, P.54.

<sup>68</sup> LETHIELLEUX Laetitia, l'essentiel de la GRH, 9ème édition, GUALINO, Paris, 2015, P.104.

<sup>69</sup> LIBAERT Thierry, Op. Cit, P.54.

Figure 7 : Schéma de la communication ascendante



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de la définition de la communication ascendante

### 4.3. La communication horizontale (latérale)

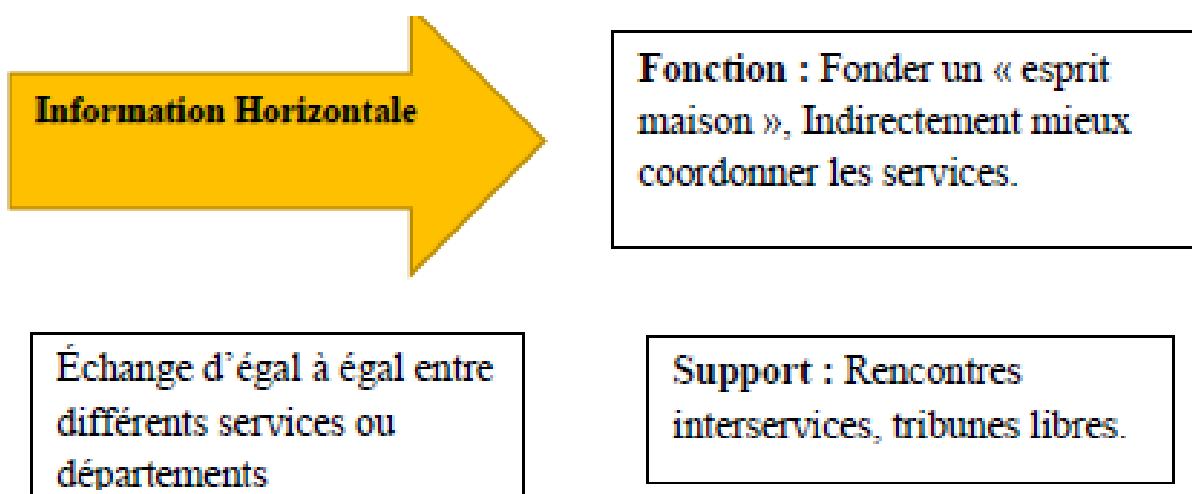
La communication est dite horizontale lorsqu'elle s'établit entre des personnes de même niveau hiérarchique: entre ouvriers, entre chefs de périmètre.

« Il n'y a ici aucune notion hiérarchique. C'est un échange d'égal à égal, entre différents secteurs, services où départements ». <sup>70</sup>

Elle permet l'échange entre les individus du même groupe et entre différents services et cela se passe à l'intérieur d'une même hiérarchie.

Ce type est moins utilisé que les deux premières, importante pour résoudre les problèmes conjoints et la coordination des activités.

Figure 8 : Schéma de la communication horizontale



Source : Elaboré par nous-mêmes à partir de la définition de la communication horizontale

<sup>70</sup> Marie Hélène WESTPHALEN, communicateur, le guide de la communication d'entreprise, 3ème édition DUNOD, Paris, 2001, P.05.

**5. Les objectifs de la communication interne**

La communication interne tout en contribuant à la réalisation du projet de l'entreprise, elle doit se fixer des objectifs plus concrets et plus spécifiques. Évidemment, ces objectifs seront différents selon le type d'entreprise, la taille et la situation...

**5.1. Informer**

Informé c'est transmettre et faire circuler l'information, qu'elle que soit d'ordre décisionnel, opérationnel ou général, l'objectivité de l'information (prévision, budget, programmes, contrôles) est une condition absolue, elle implique des instruments de mesure suffisamment élaborés et pose aussi la question de « la vieille technologie », ou comment faire circuler l'information sans trahir les secrets dans un contexte économique de plus en plus concurrentielle.<sup>71</sup>

**5.2. Impliquer et motiver**

Il s'agit de développer les sentiments d'appartenance, de créer un esprit d'entreprise d'entretenir un climat de confiance et d'estime de permettre au salarié de s'accomplir, de ce développer dans son travail.<sup>72</sup>

**5.3. Fédérer**

Rassembler les salariés autour de valeurs communes et d'un projet et d'un objectif que toute organisation devrait poursuivre, faire comprendre la stratégie de l'entreprise et y faire adhérer le personnel sont aujourd'hui essentiels à la performance économique.<sup>73</sup>

**5.4. Animer la vie organisationnelle**

En mettant en relation l'individu, le groupe et l'organisation, la communication interne crée une animation en engendrant des flux d'informations et en développant l'échange au quotidien entre les différents acteurs de l'organisation ce qui permet d'éviter le phénomène de routine de stagnation qui agissent négativement sur la productivité individuelle et collective, selon Nicole d'Almeida et Thierry LIBAERT « la communication interne

---

<sup>71</sup> Aldosa Nathalie, MONIQUE le Bihan, MONIN Martine, Information, Communication, Organisation BTS assistant de gestion de PME et de PMI, 2ème édition, édition BREAL, 2003, P54.

<sup>72</sup> Idem

<sup>73</sup> MALAVAL Philippe, DECAUDIN Jean-Marc et BENAROYA Christophe, Pen ta com. (communication corporate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b, 3ème éd Pearson, Paris, 2012, p 52.

accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs réels ».<sup>74</sup> Trois objectifs essentiels peuvent être assignés à la communication interne :

- La diffusion d'une information pertinente permettant à chacun de comprendre l'entreprise, de s'adapter en permanence aux aléas, d'être autonome et efficace à son poste de travail.
- L'échange, l'enrichissement réciproque, la coordination et l'interactivité entre personnes ou entités.
- Enfin l'adhésion à une ambition, des valeurs, des projets communes et la solidarité de tous.<sup>75</sup>

## **Section 2 : Le rôle de la communication interne dans l'efficacité de l'entreprise**

Beaucoup d'aspects décisifs dans la vie d'une entreprise sont intimement liés à la communication interne, comme la fidélisation des salariés, le recrutement, le management ou même la productivité. Investir dans la communication interne, c'est activer un levier puissant capable de faire de tous ces sujets des atouts qui vous distingueront des concurrents.

### **1. La place de la communication interne dans l'entreprise**

Le lieu de communication interne et leur nature de l'organisation dépendent de l'état dominant de l'Esprit de l'entreprise et des objectifs généraux. Pour certains objectifs, cela signifie que cela est souvent utilisé qu'elle dépasse le cadre sévère de la communication interne. En particulier, ils sont des relations publiques et des informations.<sup>76</sup>

#### **1.1. Rattachement des services de communication interne**

La fonction de communication interne existe dans toutes les entreprises, même si elle n'est pas toujours organisée en tant que telle est trop souvent limitée au système d'information fonctionnel et juridique. Lorsqu'il est organisé (direction ou services), il trouve un endroit différent selon les entreprises. Cet endroit dépend de l'importance relative accordée à chacune de ses fonctions.

Dans les grandes entreprises, trois types de réglages peuvent être mis en évidence.

---

<sup>74</sup> Nicole D, Almeida Thierry Li baret, Op cite, P29.

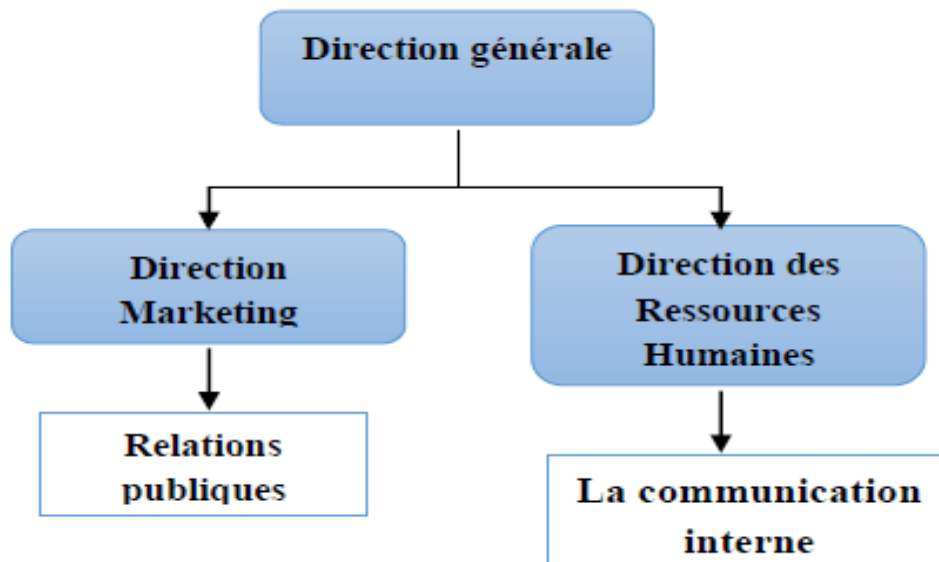
<sup>75</sup> DETEIE Philippe et BOROY Catherine, op cite, P31.

<sup>76</sup> Lugol. D, Kempt. **A la communication des entreprises, stratégies et pratiques**, 2ème édition, Armand colin, 2006, P. 262.

### 1.1.1. La subordination au domaine social

Cette annexe peut être dans la société au moyen de soumission au domaine social, comme indiqué dans le schéma suivant :

**Figure 9** : Schéma du rattachement au domaine social



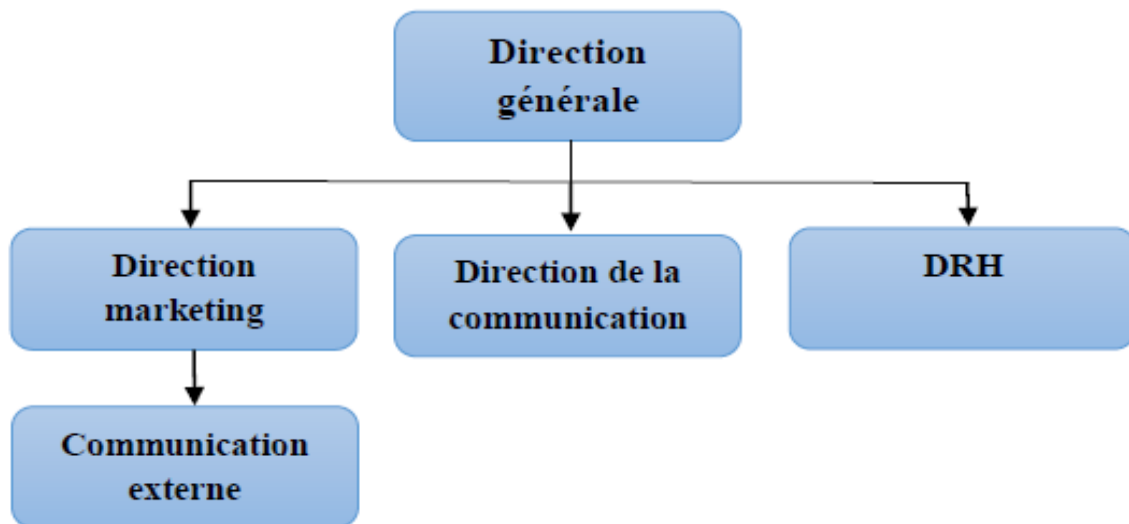
Source : L. DEMONT, A. KEMPF, M. RAPIDEL, C. SCIBETTA *Communication des entreprises, stratégies et pratiques*, Edition Nathan 1996, p216

En meilleure cohérence avec la politique des ressources humaines, la structure attachée à la DRH a une connaissance solide de l'organisme social, car elle intervient de manière privilégiée sur les valeurs et la facilitation des travaux communs entre les membres de la société. L'avantage est de garantir la cohérence interne des différentes politiques de personnel, mais elle peut affecter les informations générales.

### 1.1.2. La spécialisation et l'autonomie

À ce stade, nous représentons l'attachement de la direction de la communication interne directement à l'administration générale, ce qui signifie son importance en entreprise.

Figure 10 : La spécialisation et l'autonomie



Source : Lugol. D, Kempt. A, Op.cit. P. 262.

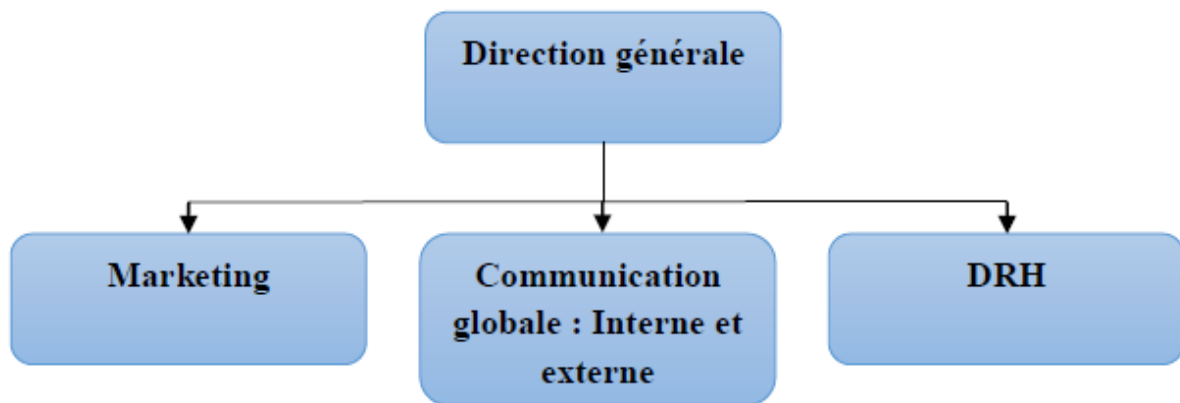
La communication interne est entièrement fonctionnelle avec sa spécialisation et son autonomie. Cela vous permet d'être plus proches des décisions stratégiques et des yeux des superviseurs, ou est grandement impliqué dans toutes les étapes et toutes les opérations ayant une dimension senior ou sociale, car elle est aussi une vitesse supérieure dans le processus de décision. Aussi efficacement couvrant la portée et la diffusion des valeurs et des objectifs de l'organisation.

Cette annexe permet à la communication interne de devenir une fonction stratégique et montre son importance en tant que levier administratif, mais il peut s'agir d'un relais de manipulation simple.

### 1.1.2. L'intégration

La hiérarchie de l'entreprise intègre la communication externe dans le service de communication interne, ce qui signifie la connexion entre ses deux derniers services.

Figure 11 : L'intégration



Source : L.Demont, A. Kempf, M.Rapidel, C.Scibetta, Communication des entreprises, stratégies et pratiques édition Nathan, 1996, p216.

On peut en conclure que la communication interne peut ne pas suivre l'organigramme interne de l'entreprise comme toutes les autres fonctions, mais qu'elle existe toujours, car sans communication interne, l'entreprise ne pourra pas fonctionner et les problèmes de travail se multiplieront. Ce dernier diffère d'une organisation à l'autre en raison de son importance

Cependant, nous visons notre premier choix qu'il est préférable d'être une fonction à part entière, qui est lié à la direction générale qui lui confère un caractère stratégique et facilite la prise de décision.

### 1.2. Les relations publiques internes

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

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

**2. Les obstacles de la communication interne dans l'entreprise**

Si tous s'accordent à dire que la communication interne est essentielle pour le bon fonctionnement de l'organisation, la réalité reste souvent en deçà des espérances en raison de différents obstacles. On peut évoquer par exemple :

**2.1. La résistance à communiquer parmi les cadres**

On constate encore que trop souvent, l'information reste bloquée au sein de la chaîne hiérarchique. Parmi les sources de blocage figure notamment, le 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.<sup>77</sup>

**2.2. 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. La 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 méfiantes à l'égard de son discours.<sup>78</sup>

**2.3. 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.

**2.4. La « déspecialisation » de la communication interne**

Contrairement aux métiers d'ingénieur, de médecin, de juriste... celui de communicateur n'exige pas, dans les représentations collectives, d'expertise particulière.

Ce sentiment se marque d'autant plus fort de nos jours, que l'arrivée des nouvelles technologies de l'information, permet à tout le monde d'accéder aux outils de communication. La production de la communication n'est plus dans les seules mains des communicateurs

---

<sup>77</sup> COBUT Eric, DONJEAN Christine, la communication interne, EDIPRO, 2ème édition, Belgique, 2015, P.29.

<sup>78</sup> Ibid, p.27

professionnels. Elle est diluée au sein de l'organisation. Devenant acteurs, les collaborateurs s'immiscent dorénavant dans le processus de communication, parfois, de manière contre-productive.<sup>79</sup>

### **2.5. L'évaluation est le talon d'Achille de la communication**

Un des défis de la communication interne est de prouver son efficacité. La plupart de 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.<sup>80</sup>

### **2.6. 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.<sup>81</sup>

### **2.7. 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. (Voire le schéma ci-dessous)

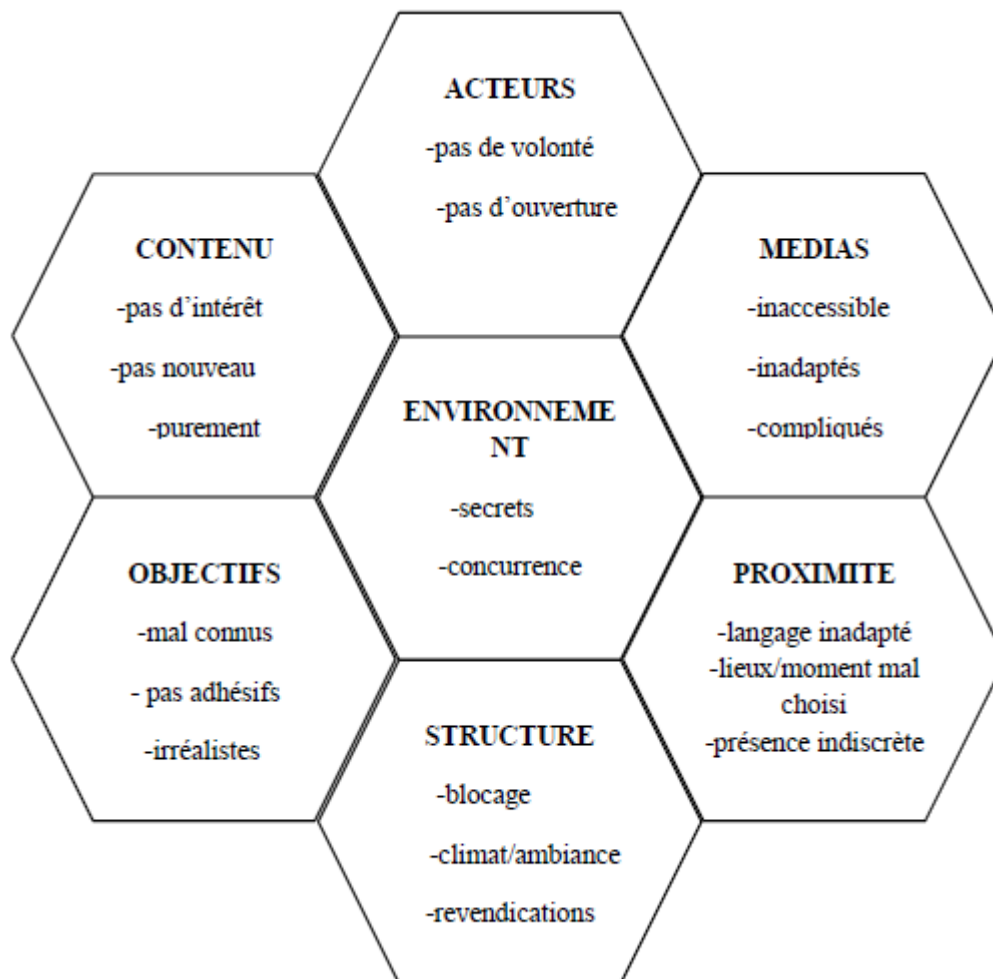
---

<sup>79</sup> COBUT Eric, DONJEAN Christine, Op. Cit, P.29.

<sup>80</sup> Idem

<sup>81</sup> Idem

Figure 12 : Les facteurs qui pouvant freiner la communication interne



Source : COBUT Eric, DONJEAN Christine, la communication interne, EDIPRO, 2ème édition, Belgique, 2015, P.29.

### 3. Mesurer l'efficacité de la communication interne dans l'entreprise

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

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

la plupart des départements de communication, mesurer l'efficacité de la communication interne est un vrai combat; plus de 60% des communicateurs internes ne mesurent pas la communication interne, et seulement 16% disent être satisfaits de leurs protocoles de mesure.

### **3.1. Étape 1 : Mesurer la sensibilisation des employés**

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

- **Mesurer votre portée**

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

- **Mesurer le niveau d'intérêt des employés**

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

- **Mesurer l'engagement des employés**

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

- **Effectuer des sondages auprès des employés**

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

### **3.2. Étape 2 : Mesurer les changements comportementaux**

Si l'un de vos objectifs de communication est de changer ou de provoquer un comportement spécifique chez vos employés, vous devez mesurer le changement. Typiquement, vous devrez essayer de mesurer la situation avant et après la campagne.

Numériquement, si vous incluez un Call-to-Action dans vos campagnes, vous serez capables de mesurer la proportion d'employés qui prennent des actions telles que s'inscrire à un événement, cliquer sur un lien, etc.

### **3.3. Étape 3 : Mesurer l'impact économique et commercial de la communication interne**

Bien entendu, être capable de **mesurer l'impact économique et commercial de la communication interne** représente un grand défi.

En effet, les indicateurs de performance et protocoles de mesure appartiennent à d'autres actionnaires : l'équipe commerciale, les Ressources Humaines, le Marketing, la finance, etc.

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

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

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

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

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

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

- **L'évolution du taux de rétention**

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

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

- **La performance et la productivité des employés**

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

L'approche la plus simple repose dans la gestion des connaissances. En effet, les travailleurs du savoir passent une grande partie de leur temps à chercher l'information. Si vos initiatives permettent une communication plus fluide, vous pouvez avoir une idée sur l'économie de temps et d'argent que vous pouvez faire.

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

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

- **La satisfaction des clients et l'évolution des revenus**

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

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

Comme dans l'exemple précédent, le meilleur moyen de récolter le mérite d'une portion de la croissance des revenus de l'entreprise est de trouver des exemples précis où les communications efficaces ont aidé les personnes en relation avec les clients à mieux faire leur travail.<sup>82</sup>

#### **4. L'importance de la communication interne pour l'efficacité de l'entreprise**

L'entreprise étant une organisation, un ensemble de systèmes en interaction structurés dont l'objectif premier est la recherche du profit, lequel conditionne sa survie dans l'environnement, se doit d'adopter une bonne stratégie de communication interne et de motivation afin de favoriser le développement, la fidélisation et une efficace et efficiente rentabilisation de ses ressources et compétences (ressources humaines). Mais également aux fins de ses objectifs, l'entreprise doit s'assurer une bonne image tant à l'intérieur qu'à l'extérieure de l'organisation.

---

<sup>82</sup> <https://www.exoplatform.com/blog/fr/mesurer-lefficacite-de-votre-communication-interne/#:~:text=La%20communication%20interne%20joue%20un,incidence%20directe%20sur%20les%20profits>. Consulté le 26/09/2022

**4.1. Le rôle de la communication interne dans l'entreprise**

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

- Apporter un appui opérationnel aux managers dans son rôle d'information d'écoute et de dialogue.
- Elle les aide à concevoir et mettre en œuvre des plans de communication et leur propose des outils.
- Elaborer la politique d'information interne et en piloter la réalisation. Elle fait circuler l'information.
- Développer une dynamique collective et une appartenance à l'organisation, elle fait vivre et évaluer la culture commune.
- Enfin écouter le corps social, et recueillir de l'information formelle (études, questionnaires) et informelle qui lui permet d'établir un diagnostic et de formuler des recommandations.<sup>83</sup>

**4.2. Influence de la communication interne sur l'entreprise**

Une bonne communication interne agit et renforce trois facteurs importants :

- **La confiance** : Les salariés ont un besoin de transparence. Une bonne communication interne répond à ce besoin en leur donnant des repères concrets. Ainsi, elle instaure et renforce leur confiance dans la direction.
- **La valorisation** : L'entreprise démontre ainsi sa considération vis-à-vis de ses salariés. Communiquer permet de renvoyer aux salariés la considération qu'ils méritent et les valorise en tant qu'acteurs reconnus dans la vie de l'entreprise.
- **La motivation** : Quand l'entreprise donne du sens à leurs missions, les collaborateurs comprennent mieux les objectifs, peuvent mieux y adhérer. L'ambiance de travail et la motivation générale s'en trouvent renforcées.

---

<sup>83</sup> 74ERIC Bizot, Marie-Hélène Chimisanas, Jean Piau, La Communication, 2eme édition, édition DUNOD, Paris, 2012, P6.

La communication interne est un véritable **vecteur d'implication**. L'instaurer au plus tôt dans votre entreprise renforcera la motivation ; chaque collaborateur se sentira plus investi.<sup>84</sup>

#### **4.3. L'importance de la communication interne sur la productivité de l'entreprise**

La communication interne est un moyen idéal pour booster la productivité aussi bien au niveau individuelle que collective.

Les concepts de CI peuvent être utilisés pour améliorer certains aspects de l'expérience des employés sur le lieu de travail, de la collaboration à la productivité des employés et à la défense des intérêts des employés. Votre communication interne a un impact évident sur la productivité de vos employés.

Le McKinsey Global Institute a constaté que la productivité des employés augmente de 20 à 25 % dans les organisations où les employés sont connectés. Comme en matière de prospection commerciale, le fait d'encombrer une boîte de réception avec des notifications incessantes ou non pertinentes par mail peut en fait avoir un effet négatif sur la productivité des employés.

Pensez-y : les employés vérifient en moyenne leurs courriels 36 fois par heure. Comment peuvent-ils se concentrer sur leurs tâches et rester productifs tout en vérifiant leur boîte de réception ? Après chaque interruption, il faut 23 minutes aux employés pour se remettre au travail.

Parallèlement, l'Institut mondial McKinsey a constaté que les employés passent près de 20 % de leur semaine de travail à chercher des informations internes ou à rechercher des collègues qui peuvent les aider à accomplir des tâches spécifiques. En outre, seuls 13 % des employés utilisent quotidiennement leur intranet.<sup>85</sup>

#### **4.4. L'importance de la communication dans la fonction RH**

La gestion des ressources humaines est l'un des éléments les plus importants lorsqu'il s'agit de garantir le bon développement d'une entreprise. Effectivement, une bonne gestion du

---

<sup>84</sup> <http://aptitudes-rh.com/communication-interne-entreprise.html>. Consulté le 26/09/2022

<sup>85</sup> <https://jamespot.com/blog/objectifs-communication/productivite-communication-interne/>. Consulté le 26/09/2022

personnel permet entre autre d'optimiser la productivité, ce qui peut être déterminant pour la bonne marche des activités de l'organisation.

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

La communication interne en entreprise appelée également communication RH, la communication interne au sein d'une entreprise implique la mise en action des différentes techniques de communication et ce, à destination des différents collaborateurs d'une entreprise.<sup>86</sup>

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

#### **4.5. Le lien entre la communication interne et la motivation**

Nous pouvons retenir que le lien entre la communication interne et la motivation des salariés au travail, est basé sur des principes et chaque auteur comment le présente. Nous allons vous présenter ce lien selon deux auteurs : selon « Pujol et Chapuis Bruno » et « Donjean Christine Et Cobut ».

##### **4.5.1 Selon Marie-Dominique Pujol et Bruno Chapuis**

Nous savons tous que les réunions sont les moyens les plus marquants de la communication interne d'une entreprise, c'est le moyen le plus fiable, le plus approprié pour transmettre l'information et mieux se connaître les uns les autres. « Les réunions sont de bonnes façons d'informer mais aussi de motiver les collaborateur »<sup>87</sup>

---

<sup>86</sup> Extrait de site : <https://www.comptanoo.fr/ressources-humaines-gestion/limportance-de-la-communication-dans-la-gestion-des-ressources-humaines> (consulté le 26/09/2022 à 12:45).

<sup>87</sup> Marie-Dominique Pujol et Bruno Chapuis « Ressources humaines : la boîte à outils de l'entrepreneur » éditions d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, mars 2003 page 179 /180

**4.5.1.1. Les réunions d'information**

Même si tout le monde se connaît, même si tout le monde sait ce qui se passe dans l'entreprise, il est intéressant de formaliser l'information, de passer des messages concrets et de faire aussi remonter de l'information via des séances des questions réponses. Mais ces réunions ne soufflent pas l'amateurisme et demandent une préparation et une réflexion préalable.

**4.5.1.2. Les réunions de service**

Les réunions de service peuvent être plus motivantes si on applique des principes de pédagogie active comme le travail en petit groupe, la technique de brainstorming, l'utilisation de méthodes de résolution de problèmes, des techniques de mise en commun. Il est intéressant de faire intervenir un collaborateur pour lui faire présenter une partie de son travail, voir lui faire animer la réunion, encore faut-il l'accompagner dans la préparation de son intervention.

Les réunions ou les écrites sont important, mais la motivation naît avant tout de l'implication que l'on met dans son travail, faire travailler les collaborateurs sur des objectifs précis, organiser leurs taches sous formes de projets limités dans le temps participent d'autant plus à leur motivation grâce à l'autonomie et à la responsabilité qu'ils y acquièrent.

**4.5.2 Selon Christine Don jean et Cobut Eric**

La communication interne contribue à la création d'un climat de confiance et de collaboration franche, deux éléments importants du processus de motivation. Si l'on veut convaincre et faire agir, il faut d'abord faire connaître et comprendre.

Par ailleurs, lorsqu'un collaborateur éprouve la satisfaction au travail et se sent bien au travail, il est plus enclin à faire partager son enthousiasme et sa passion pour son travail qu'une personne démotivée.

Il devient alors un Agent d'influence de l'organisation auprès de ses collaborateurs et des autres parties prenantes.<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> Donjean christine et cobut, « la communication interne » 2 eme Edition edi.ero, Belgique 2014 p.51

Figure 13 : Le lien entre la communication interne et la motivation



Source : Donjean christine et cobut, « la communication interne » 2 eme Edition edi.ero, Belgique 2014 p.52

#### 4.6. La motivation par la communication

La communication interne rassemble toutes les actions visant à : <sup>89</sup>

- Créer des relations horizontales (relation entre les collègues de travail) et verticale (entre le supérieure et les subordonnés) à l'intérieur de l'entreprise, et à faciliter la circulation de l'information.
- Obtenir une participation, une implication, un dynamisme du personnel.

Nous concluons, que la motivation par la communication est axée sur :

**a) La relation entre les collègues** : qui vise à améliorer la coopération entre les membres de l'entreprise, afin d'installer un bon climat de travail. Les employés qu'ont tendance à participer de plus en plus dans les résultats de l'entreprise plus que les superviseurs, grâce à la collaboration qui repose sur la vie d'un groupe ainsi que sur l'homogénéité des individus le formant. Par la voie de la communication, la coopération au sein du groupe se développe par le besoin que ressentent les individus d'appartenir à une entité partageant des normes et des objectifs.

**b) La relation entre le supérieur et le subordonné** : (communication descendante) vise à promouvoir le sens de considération entre les dirigeants et les employés par le respect de leurs idées et la compréhension de leurs sentiments qui caractérise les rapports établis dans cette relation.

**c) La participation des employés dans les décisions** : (communication ascendante) cette communication montre le degré de confiance et de considération accordés aux membres et les fait sentir aux concernées pour le futur de l'entreprise. La participation peut prendre

<sup>89</sup> Belgoum farid, Benbayer habib : Les sources de motivation des ressources humaines dans l'entreprise étude de cas de la CAAR.pdf

plusieurs formes : commenter les suggestions et les discuter, faire une présentation détaillée des problèmes et des contraintes, voire même rechercher le consensus, c'est la situation, et notamment les compétences des employés, qui poussent à adopter un style participatif.

En outre, la qualité des décisions de groupe est meilleure que la moyenne des décisions individuelles, même si elle n'est pas meilleure que la décision qu'aurait prise seul le membre le plus compétent.

D'une manière générale, la motivation au travail est liée à la qualité de communication existante dans l'entreprise. Ceci est l'aspect le plus important dans les sources non financières.

### **Conclusion**

Qu'il s'agisse de ressources humaines, de finances, de marketing, de réglementation, de responsabilité sociale... aucune gestion ne peut se faire sans communication. D'ailleurs on analysant n'importe quelle défaillance dans l'entreprise ou dans ses activités, l'absence de communication ou sa mauvaise qualité en sont toujours à l'origine.

Donc la communication à évoluer avec le temps et elle prend de l'importance par rapport aux autres fonctions de l'entreprise et aide le management dans la gestion et la résolution des problèmes au sein de cette dernière.

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

D'après ce chapitre nous concluons que la communication interne est un mécanisme de collecte et de diffusion de l'information, un instrument de gestion des ressources humaines et un outil de mobilisation et de motivation du personnel par les managers de l'entreprise, elle est la composante d'un système global d'organisation.

# Chapitre 3

---

*Impact de la communication interne  
sur l'efficacité de SONATRACH*

---

### Introduction

Depuis plus de 50 ans, la compagnie nationale pétrolière et gazière joue pleinement son rôle de locomotive de l'économie Algérienne. SONATRACH surnommé la major africaine, est classée le premier Groupe d'Hydrocarbure en Afrique, et un important fournisseur d'énergie dans le monde.

Aujourd'hui elle doit se projeter dans l'avenir par une mutation globale de son organisation et de son fonctionnement afin de relever les nombreux défis qui se présentent à elle. C'est pour cela qu'elle a lancé une stratégie de développement à l'horizon 2030 afin de définir, une vision claire et partagée, une organisation flexible, robuste et efficace et enfin des modes de management moderne.

Pour faire face à cette impérieuse nécessité de transformation et aux nombreux défis à relever, SONATRACH dispose de nombreux atouts et un potentiel considérable, et a conçu une véritable stratégie et une réorganisation profonde de sa macrostructure pour renforcer la structure et les compétences de chaque activité.

Nous avons jugé indispensable d'aborder la nouvelle organisation de la macrostructure de SONATRACH décidée le 19 juin 2018, qui constitue un changement organisationnel global pour la Société ainsi que pour son personnel, avant de passer à l'étape de l'analyse de l'impact de la communication interne.

### Section 1 : Organisation de la macrostructure de SONATRACH

SONATRACH intervient dans l'exploitation, la production, le transport par canalisation, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et de leurs dérivés, elle se développe encore dans les activités de la pétrochimie, de raffinage, de génération électrique, d'énergies nouvelles et renouvelables, de dessalement d'eau de mer...

Nous débiterons cette section par un bref historique de la Société, puis nous énumérerons ses principales missions, ses structures fonctionnelles et les activités opérationnelles.

#### 1. Historique de SONATRACH

La société nationale pour la recherche, la production, le transport, la transformation et la commercialisation (SONATRACH) a été créé le 31/12/1963 par décret N° 63/491 paru dans le journal officiel le 10/01/1964.

Le 22 septembre 1966, le décret présidentiel (N°66/292) apportant les premières modifications des statuts de SONATRACH.

Les missions de SONATRACH, limitées à la gestion des pipelines et à la commercialisation, en suit sont élargies à la recherche, à la production et à la transformation des hydrocarbures. SONATRACH devient la société nationale de recherche, production, transport, transformation et commercialisation des hydrocarbures.

En Février 1973, La nationalisation des hydrocarbures inscrit la compagnie nationale des hydrocarbures dans une nouvelle dynamique :

Une planification de plus en plus rigoureuse est mise en place, les objectifs de SONATRACH portent sur l'extension de toutes ses activités à l'ensemble des installations gazières et pétrolières et l'atteinte de la maîtrise de toute la chaîne des hydrocarbures.

De 1980 à 1985, SONATRACH s'engage selon un plan quinquennal dans un nouveau processus de restructuration étendue, qui aboutit à la création de 17 entreprises : SONATRACH passe d'une entreprise de 33 personnes en 1963 avec pour objectif principal le transport et la commercialisation des hydrocarbures, croit et évolue à une entreprise de plus de 103.300 travailleurs en 1981 avec un domaine d'activité englobant la maîtrise de toute la chaîne des hydrocarbures ;

De 1986 à 1990, la loi de 86/14 du 19 août 1986 définit les nouvelles formes juridiques des activités de prospection, d'exploration, de recherche et de transport d'hydrocarbures permettant à SONATRACH de s'ouvrir au partenariat ;

De 1991 à 1999, Les amendements introduits par la loi 91/01 en décembre 1991, permettent aux sociétés étrangères activant notamment dans le domaine gazier, la récupération des fonds investis et leur accordant une rémunération équitable pour les efforts consentis Plus de 130 compagnies pétrolières dont les majors, nouent contact avec SONATRACH et 26 contrats de recherche et de prospection sont signés durant les 2 années qui suivent le nouveau cadre institutionnel ;

En 2014, SONATRACH est la première entreprise à se lancer dans la production de gaz de schiste sur le sol algérien, à la suite de l'accord donné par le gouvernement le 21 mai 2014 concernant l'exploitation des hydrocarbures non conventionnels.

En mars 2016, la SONATRACH et ENI, le géant pétrolier italien, ont signé un accord pour l'exploration offshore de nouvelles ressources pétrolières et gazières.

Le 20 mars 2017 le ministre de l'Énergie nomme A. Ould Kaddour nouveau PDG. Il va vite tirer un bilan négatif de l'état de lieux de SONATRACH, un organigramme inadéquat, d'une absence d'une stratégie à long terme, d'un nombre excessif des filiales Il décide alors d'une réorganisation du groupe d'une manière « intelligente », de développer le gaz de schiste.

En mai 2018, SONATRACH annonce qu'elle rachète la raffinerie italienne d'Augusta , l'acquisition de trois terminaux pétroliers en Italie, et signe un accord avec la compagnie pétrolière française Total afin de construire une usine de pétrochimie dans la région d'Arzew.

### **2. Missions de SONATRACH**

Face à l'évolution de l'environnement actuel et à la situation économique mondiale SONATRACH a pour mission :

- La prospection, la recherche, l'exploitation et le développement des gisements de pétrole et gaz naturel ainsi que la reconstitution et l'accroissement des réserves d'hydrocarbures ;
- La construction, l'exploitation industrielle et commerciale de tous les moyens de transport d'hydrocarbures par voie terrestre ;
- Le traitement, la transformation et la commercialisation des hydrocarbures et des produits dérivés ainsi que leur approvisionnement énergétique a moyen terme ;
- L'intensification des efforts d'exploitation et capitalisation des études réalisées dans ce domaine, pour une meilleure connaissance de sous-sol et la mise en évidence des réserves d'hydrocarbures potentielles ;
- Le développement, l'exploitation et la gestion des réseaux de transport, de stockage et de chargement des hydrocarbures ; Le développement des techniques modernes de gestion nationale par le biais de la formation continue.

### **3. Organisation Générale de SONATRACH**

Le schéma d'organisation de la macrostructure de SONATRACH s'inscrit dans le cadre de l'évolution de son environnement interne ainsi qu'externe, et au service de ses objectifs :

- Conforter la Direction Générale dans son rôle de conception de la stratégie, d'orientation, de coordination, de pilotage et de management ;
- Concentrer les structures opérationnelles pour une meilleure synergie en veillant à leur assurer une meilleure efficacité ;
- Permettre une décentralisation accompagnée d'une maîtrise des pouvoirs et d'une clarté en matière de responsabilités dans le cadre de procédures bien établies tout en renforçant le contrôle ;
- Assurer la réactivité, la transparence et la fluidité de l'information nécessaire à la conduite et au pilotage des activités dans le but d'assurer l'efficacité globale de l'entreprise.

Le nouveau schéma de la réorganisation de la macrostructure de SONATRACH s'articule autour des structures suivantes : la Direction Générale, les Structures Fonctionnelles Centrales et les Structures Opérationnelles.

### 3.1. La Direction Générale

La Direction Générale à un rôle de conception de la stratégie, d'orientation, de coordination, de pilotage et de management.

Le Président Directeur Général est assisté dans l'exercice de ses fonctions :

- D'un **Comité Exécutif** conformément à l'article 11.3 des statuts de SONATRACH ;
- D'un **Secrétariat Général** placé sous l'autorité d'un secrétaire général chargé de la gestion du courrier et des archives de la DG, et du suivi des instructions du Président Directeur Général ;
- D'un **Cabinet** placé sous la responsabilité d'un Directeur de Cabinet chargé de fournir conseil et appui technique au PDG, sur les dossiers particuliers et de définir et de mettre en œuvre une politique de sponsoring et d'investissement social ;
- **Direction Corporate Affairs (CRA)**, chargée du suivi de l'activité des organes sociaux de la Société, du Comité Exécutif, de l'appui au secrétariat de l'Assemblée Générale et du Conseil d'Administration ;
- Un **Comité d'Ethique**, chargé de veiller au respect des dispositions du code d'Ethique et au renforcement des pratiques éthiques au sein de la société ;

- **Direction Transformation SH2030 (TRF)**, chargée de la coordination et du suivi de la mise en œuvre du plan de transformation de SONATRACH SH2030 ;
- **Direction Audit et Risques (ADR)**, chargée de la gestion et de la conduite des audits et de l'évaluation de l'application de la réglementation et des procédures en vigueur. Elle assure l'animation de la politique de contrôle interne à la société, pilote et coordonne le processus de management des risques ;
- **Direction Communication (CMN)**, chargée de l'élaboration et de la mise en œuvre de la stratégie de communication de SONATRACH ;
- Le **service sureté interne d'Etablissement (SIE)** chargé de veiller à la sureté interne de la Société, conformément à la réglementation en vigueur, notamment pour le siège de la société.
- Les **conseillers**

### 3.2. Les structures Fonctionnelles centrales

Les Structures fonctionnelles centrales ont pour rôle de :

- Elaborer et veiller à l'application des politiques et stratégies de la société ;
- Planifier, fournir et coordonner la mise à disposition de l'expertise et l'appui aux Structures Opérationnelles de la société ;
- S'affirmer et contribuer, en qualité de centre d'excellence et d'expertise dans leurs domaines respectifs ;
- Se constituer en sources d'information et contribuer au processus de reporting ;
- Assurer l'information et le reporting... Etc.

#### 3.2.1. La Direction Corporate Stratégie, Planification & Economie « SPE »

La DCP SPE est chargée de l'élaboration des stratégies de développement à moyen et à long termes et de l'évaluation de leur mise en œuvre.

#### 3.2.2. La Direction Corporate Finance « FIN »

La Direction Corporate FIN est chargée d'élaborer les politiques et stratégies dans le domaine des finances, d'évaluer leur mise en œuvre et de veiller à l'information financière.

La Direction Corporate FIN assure les fonctions de finances et comptabilité du siège, contrôle de gestion, Fiscalité patrimoine et assurances, élaboration du budget de fonctionnement et du plan de financement des investissements...

### **3.2.3. La Direction Corporate Business Development et Marketing « BDM »**

La Direction Corporate BDM, est chargée de formuler la stratégie de croissance et de recherche des nouvelles opportunités d'investissement pour la société. Elle a pour mission d'évaluer, de lancer et d'assurer la maturation de nouveaux projets de partenariats dans les activités de base de la société tant en national qu'en international, ainsi que de mettre en place des stratégies marketing innovantes susceptibles d'attirer de nouveaux investissements et de nouveaux partenaires.

### **3.2.4. La Direction Corporate Ressources Humaines « RHU »**

La Direction Corporate RHU est placée sous l'autorité d'un Directeur Exécutif, est chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de ressources humaines et du contrôle de leurs mis en œuvre.

La Direction Corporate RHU assure notamment les fonctions suivantes :

- Le développement et la planification des ressources humaines par la définition de la gestion des talents, définitions des besoins et plans de formation ;
- Gestion du personnel des structures du siège ;
- Réglementation et veille sociale ;
- Rémunération et performance individuelle...

### **3.2.5. La Direction Centrale Procurèment et Logistique « P&L »**

La Direction Centrale P&L est placée sous l'autorité d'un Directeur Central, est chargée de développer une politique de procurèment ainsi qu'une chaîne logistique intégrée de la société, permettant d'optimiser les coûts et d'assurer des standards de qualité. La Direction Centrale P&L assure aussi le développement et mise en œuvre de la stratégie d'achat des catégories de biens et services stratégiques, la définition et le suivi de la politique en matière de logistique et gestion des stocks.

### **3.2.6. La Direction Centrale Ressources Nouvelles « REN »**

La Direction Centrale Ressources nouvelles est chargée de l'élaboration des politiques et stratégies en matière de ressources nouvelles, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société. Assure également :

- Le pilotage et l'exploitation des projets dans les énergies renouvelables ;
- Le pilotage et exploitation des projets de ressources non conventionnelles ;
- Pilotage et exploitation des projets de l'offshore.

### **3.2.7. La Direction Centrale Engineering &Projet Management « EPM »**

La Direction Centrale EPM est chargée de gérer les grands projets industriels des activités opérationnelles, depuis la prise de décision finale d'investissement (FID) de ces projets jusqu'à leur mise en service, ainsi que les projets d'infrastructure de SONATRACH.

### **3.2.8. La Direction Centrale Juridique « JUR »**

La Direction Centrale Juridique est chargée de l'élaboration et l'harmonisation des instruments juridiques et du contrôle de leur application. Elle assure notamment le traitement des contentieux à l'international, la constitution et gestion du dépôt légal interne....

La Direction Centrale Juridique est chargée également de l'information, le développement d'une banque de données sur le patrimoine et du reporting.

### **3.2.9. La Direction Centrale Digitalisation et Système d'Information « DSI »**

La Direction Centrale DSI est chargée de la définition et du contrôle de l'application de la politique Informatique et de digitalisation de la Société, des normes et standards en matière de technologies de l'Information et de Système d'information.

La Direction Centrale SI assure notamment la mise en place et gestion d'un système d'information pour soutenir la société dans son fonctionnement, ainsi que la mise en place et le développement d'une politique en matière d'équipement Informatique de la Société.

**3.2.10. La Direction Centrale Santé, Sécurité, Environnement « HSE »**

La Direction Centrale Santé, Sécurité, Environnement est chargée d'établir des politiques en matière d'environnement, de sécurité, de qualité de la vie au travail et du contrôle de leur application, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

La Direction Centrale HSE assure également la coordination de la politique de gestion des risques liée à la santé, à la sécurité et à l'environnement, ainsi que le développement des normes et standards dans les domaines de l'environnement.

**3.2.11. La Direction Centrale Recherche et Développement « R&D »**

La Direction Centrale Recherche et Développement est chargée de promouvoir et de mettre en œuvre la politique de la recherche appliquée et du développement des technologies dans les métiers de base de la Société.

**3.3. Les Activités Opérationnelles**

Chaque activité exerce ses métiers, développe son portefeuille d'affaires et contribue dans son domaine de compétences, au développement des activités internationales de la Société. Chaque activité est placée sous l'autorité directe d'un vice-président ; les structures opérationnelles sont organisées comme suit :

**3.3.1. Activité Exploration-Production (E&P)**

L'Activité E&P est chargée de l'élaboration et l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de développement et d'exploitation de l'amont pétrolier et gazier dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société.

L'activité Amont couvre notamment, les domaines opérationnels suivants :

- Prospection ;
- Opération d'exploitation ;
- Forage et production ;
- Développement et valorisation des réserves ;
- Gestion des associations ;
- L'organisation de l'Information et reporting de l'Activité

**3.3.2. Activité Transport par Canalisations (TRC)**

L'Activité TRC est chargée de l'élaboration et l'application des politiques et stratégies en matière de transport des hydrocarbures par canalisation sous l'autorité d'un vice-président.

L'Activité Transport par Canalisations couvre, notamment, les domaines opérationnels suivants :

- Exploitation des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires ;
- Maintenance des ouvrages de transport des hydrocarbures et des installations portuaires ;
- Etudes et développement.

**3.3.3. Activité Liquéfaction et séparation (LQS)**

L'Activité LQS est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement des activités de liquéfaction et de séparation des gaz, dans le cadre des objectifs stratégiques de la Société. Cette activité couvre, notamment, les domaines opérationnels suivants :

- Liquéfaction du gaz naturel ;
- Séparation des GPL ;
- Etudes, développement et nouvelles technologies.

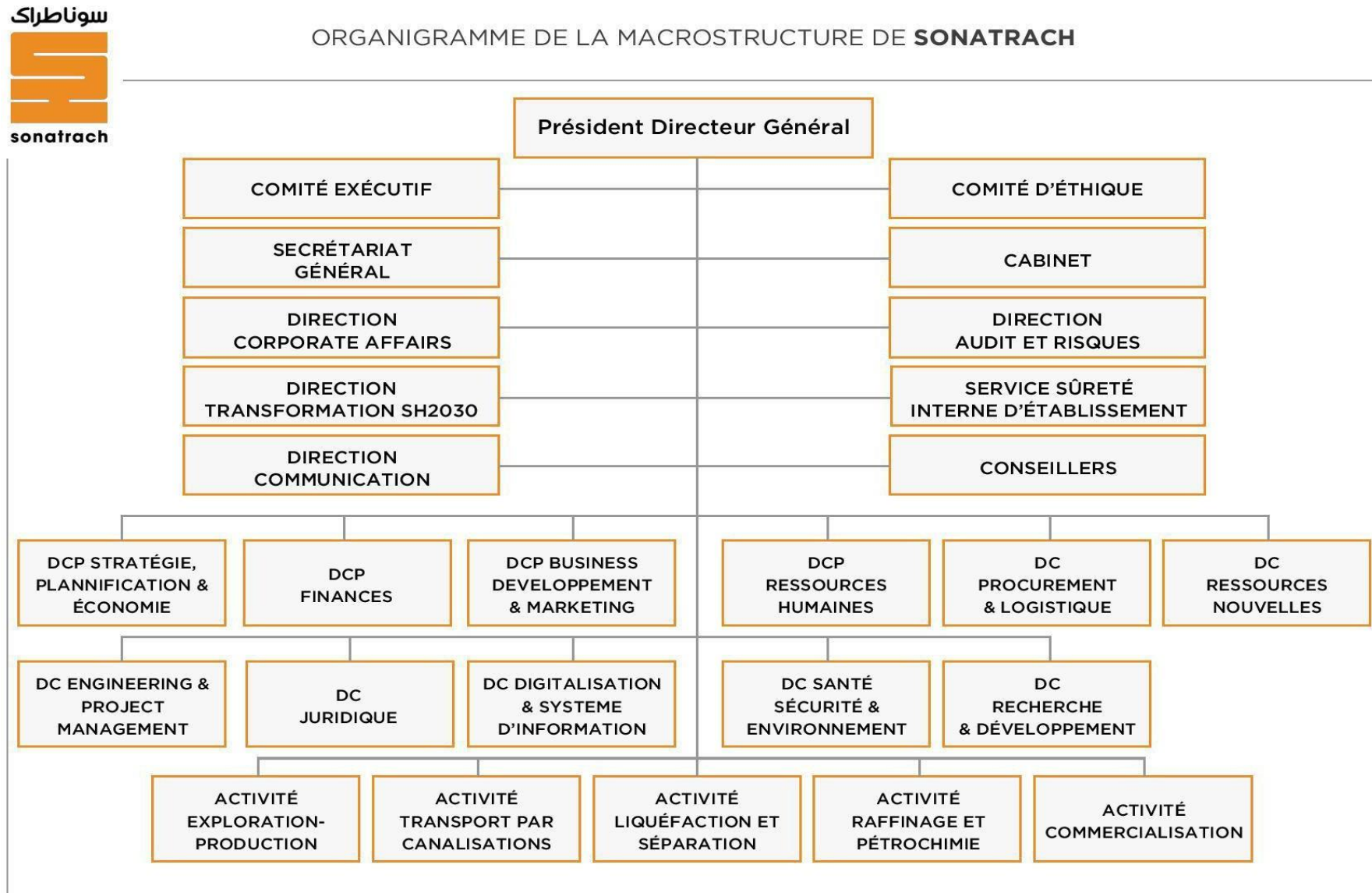
**3.3.4. Activité Raffinage et Pétrochimie (PRC)**

L'activité PRC chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies d'exploitation, de gestion et de développement du raffinage et de la pétrochimie. L'activité PRC couvre l'exploitation, notamment le Raffinage du Pétrole Brut et du Condensat, la Pétrochimie, Etudes et Développement.

**3.3.5. Activité Commercialisation (COM)**

L'Activité COM est chargée de l'élaboration et de l'application des politiques et stratégies en matière de commercialisation extérieure des hydrocarbures à l'extérieur et sur le marché national. L'activité COM couvre, notamment la Commercialisation extérieure du pétrole brut, des produits pétroliers, la commercialisation Gaz ; Le transport maritime des hydrocarbures ; L'importation des produits pétroliers et pétrochimiques...Etc.

Figure 14 : Organigramme de la macrostructure de SONATRACH



**Section 2 : Analyse et interprétation des résultats**

Dans cette section, nous allons exposer les résultats obtenus par notre étude sur le terrain au sein de l'entreprise SONATRACH.

**1. Présentation de la méthode de recherche****1.1. La méthode**

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

La méthode selon Madeleine Grawitz « la méthode est un ensemble concerté d'opérations, mises en œuvre pour atteindre un ou plusieurs objectifs un corps de principes précédent à toute recherche organisée, un ensemble de normes permettant de sélectionner et coordonner les techniques »<sup>90</sup>.

**1.2. La technique**

« Les techniques de recherche représentent l'ensemble des procédés et instruments d'investigation, utilisés méthodologiquement afin de recueillir des données nécessaires à la vérification des hypothèses »<sup>91</sup>.

**1.3. La pré-enquête**

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

On a effectué notre recherche au sein de l'entreprise SONATRACH, en ayant des entretiens auprès des salariés des différents services, ce qui nous a donné une idée sur le fonctionnement de la communication interne qui nous aide dans la construction de la problématique, les hypothèses et le questionnaire.

---

<sup>90</sup> GRAWITZ Madeleine, « Méthodes des sciences sociales », 11<sup>ème</sup> édition, Ed DALLOZ, Paris, 2006, p 352.

<sup>91</sup> ANGERS Maurice, « Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », ed casbah, Alger, 1997.

### 1.4. Le questionnaire

D'abord, un questionnaire peut être défini par une liste de questions, établie dans le but de collecter des données sur un sujet déterminé, selon DE Boeck « le questionnaire est une liste des questions construites dans le cadre de l'obtention des informations correspondant à une évaluation d'un fonctionnement »<sup>92</sup>.

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

### 1.5. La population d'étude

Notre population d'étude est constituée de l'ensemble des salariés de l'entreprise, qui comporte les cadres, agent de maîtrise et agent d'exécution.

### 1.6. L'échantillon

Notre échantillon présente une partie de la population mère, notre population d'étude est de 40 éléments de la population mère qui est répartie entre les différentes catégories socioprofessionnels.

### 1.7. Les difficultés rencontrées

Dans la réalisation de notre recherche, nous avons rencontré quelques difficultés qui sont :

- la difficulté d'établir quelques questionnaires avec la catégorie d'exécution. a causé une difficulté de comprendre leurs réponses.
- la difficulté de récupérer quelques questionnaires.

---

<sup>92</sup> DE Boeck : « Questionnaire », Université Bruxelles 1991, Mai 2015.

- le non disponibilité de quelques éléments du personnel au moment de la distribution des questionnaires.

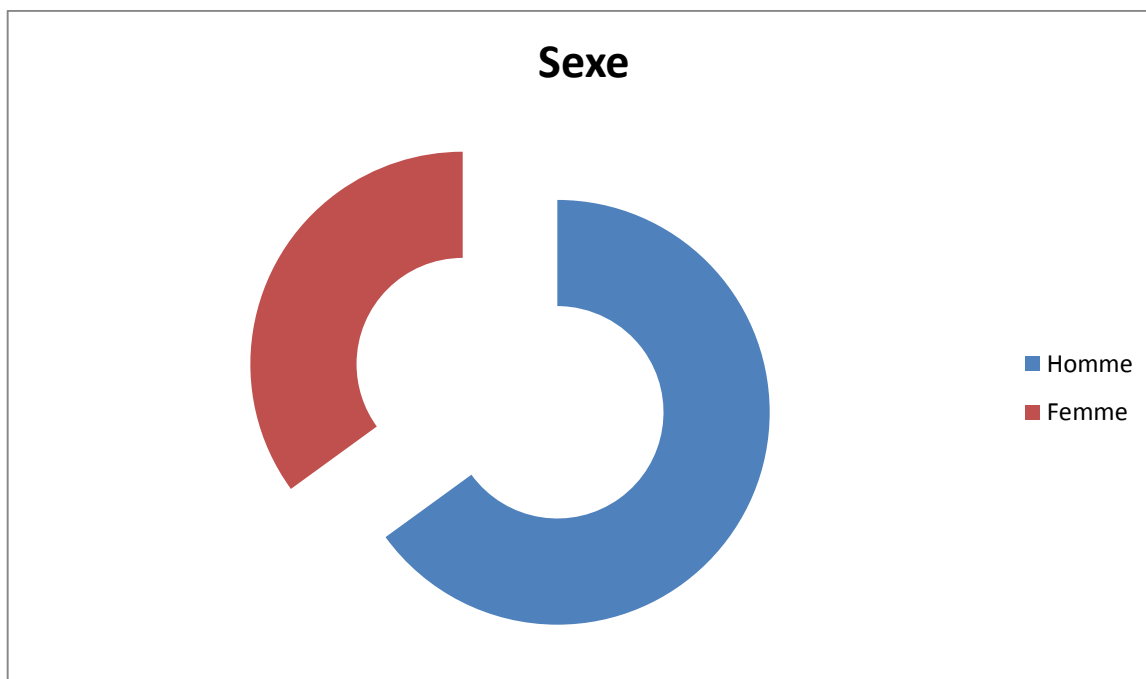
**2. Présentation, analyse et interprétation des résultats du questionnaire**

**Tableau 2 : Répartition de l'échantillon selon le sexe.**

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Homme	26	65%
Femme	14	35%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

**Figure 15 : Répartition de l'échantillon selon le sexe.**



Source : Elaboré par nous-mêmes

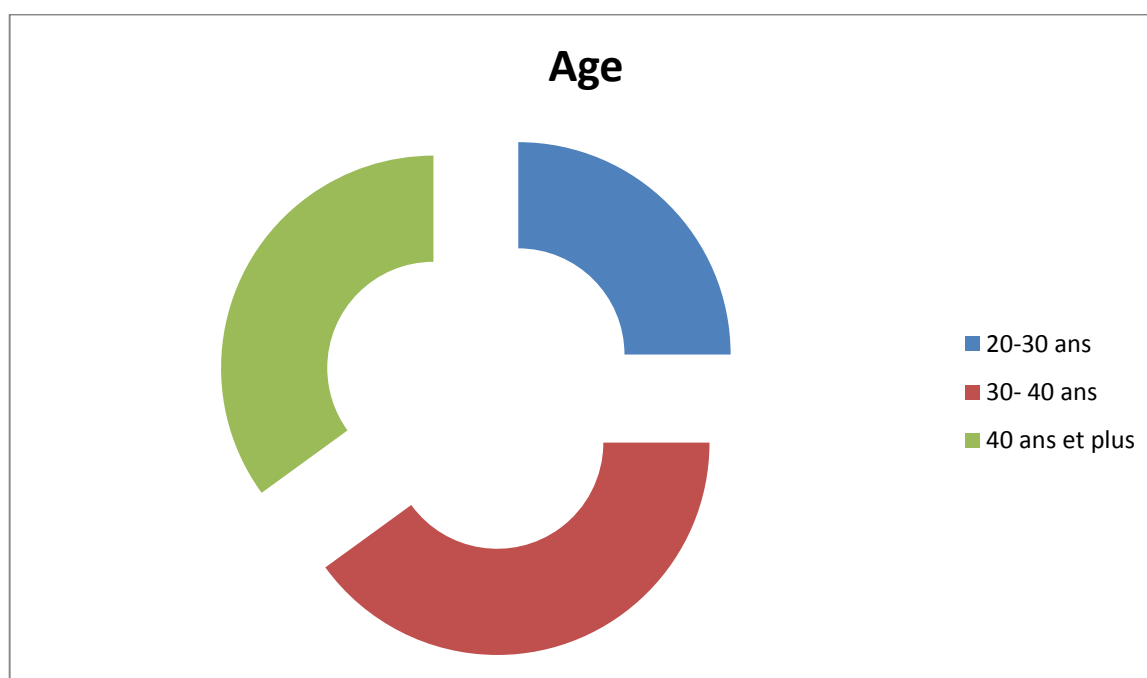
Ce tableau montre que la majorité des enquêtés avec un taux de 65% sont du sexe masculin. Les enquêtés du genre féminin constituent seulement 35% de l'échantillon.

Tableau 3 : Répartition de l'échantillon selon l'âge.

Age	Fréquence	Pourcentage
20-30 ans	10	25%
30- 40 ans	16	40%
40 ans et plus	14	35%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure 16 : Répartition de l'échantillon selon l'âge.



Source : Elaboré par nous-mêmes

Ce tableau montre les tranches d'âge de notre échantillon. Les travailleurs ayant entre 30 et 40 ans constituent 40% de l'échantillon. Ceux ayant 40 ans et plus prennent la deuxième place, ils constituent 35 % de l'échantillon. Ce tableau montre aussi que les travailleurs ayant entre 20 et 30 ans constituent seulement 25% de l'échantillon.

Tableau 4 : La répartition d'échantillon selon le nombre d'années d'expérience

Expérience	Effectif	Taux
Moins de 10 ans	22	55%
10-20 ans	8	20%
20-30 ans	5	12.5%
Plus de 30 ans	5	12.5%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure 17 : La répartition d'échantillon selon le nombre d'années d'expérience



Source : Elaboré par nous-mêmes

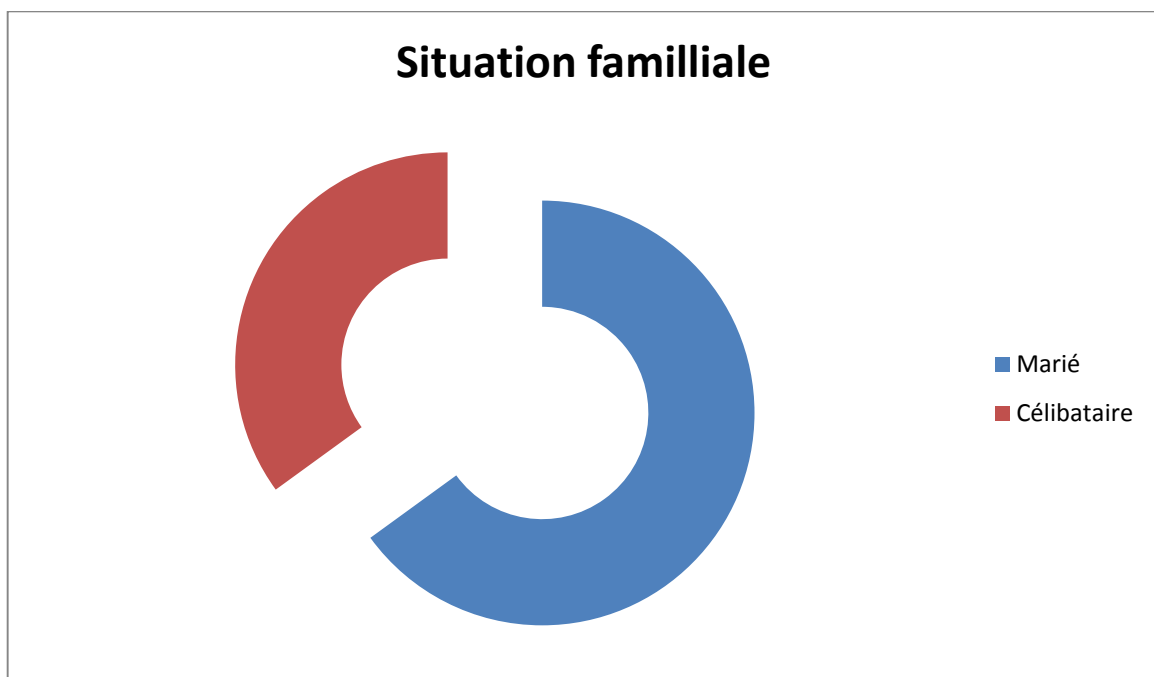
Ce tableau montre que la plupart des enquêtés soit un pourcentage de 55% ont moins de 10 ans d'expérience. Les enquêtés ayant entre 10 et 20 ans d'expérience constituent 20% de l'échantillon. Cependant, nous constatons une égalité entre les travailleurs ayant entre 20 et 30 ans d'expérience (12.5%) et ceux ayant plus de 30 ans d'expérience (12.5%).

Tableau 5 : Répartition de l'échantillon selon la situation Familiale

Situation Familial	Fréquence	Pourcentage
Marié	26	65%
Célibataire	14	35%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure 18 : Répartition de l'échantillon selon la situation Familiale



Source : Elaboré par nous-mêmes

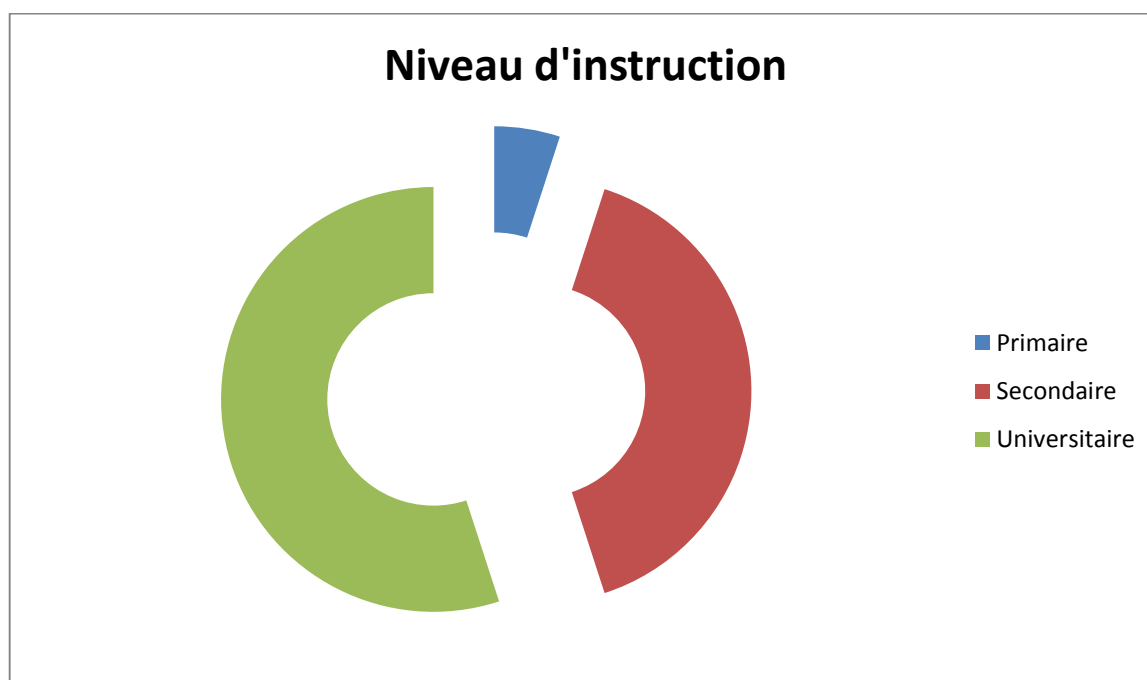
Ce tableau montre que la plupart des travailleurs soit un pourcentage de 65% sont mariés. Cependant, les travailleurs célibataires représentent seulement 35% de l'échantillon.

Tableau 6 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
Primaire	2	5%
Secondaire	16	40%
Universitaire	22	55%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure 19 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction



Source : Elaboré par nous-mêmes

D'après les données de ce tableau, la majorité de notre échantillon ont un niveau d'étude universitaire avec un pourcentage de 55%, suivi par ceux qui ont un niveau d'étude secondaire soit un pourcentage de 40%. Les travailleurs ayant un niveau d'étude primaire constituent seulement 5% de l'échantillon.

Tableau 7 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle

Catégorie professionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre	18	45%
Agent de maîtrise	12	30%
Agent d'exécution	10	25%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure 20 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie professionnelle



Source : Elaboré par nous-mêmes

Ce tableau montre que la catégorie professionnelle la plus élevée et la plus dominante est celle des cadres avec un pourcentage de 45%, suivi par la catégorie d'agent de maîtrise avec un pourcentage de 30%, et celle d'agent d'exécution avec un pourcentage de 25%.

Tableau 8 : Communiquez-vous avec vos collègues ?

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

Source : enquête sur le terrain

Figure 21 : Communiquez-vous avec vos collègues ?



Source : Elaboré par nous-mêmes

Ce tableau montre que les réponses « oui » sont plus élevées avec un pourcentage de 80%. Nous pouvons donc constater la présence d'une communication entre les salariés dans cette entreprise.

Tableau 9 : Communiquez-vous avec vos responsables ?

Communication avec les responsables	Effectif	Pourcentage
Oui	34	85%
Non	6	15%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure 22 : Communiquez-vous avec vos responsables ?



Source : Elaboré par nous-mêmes

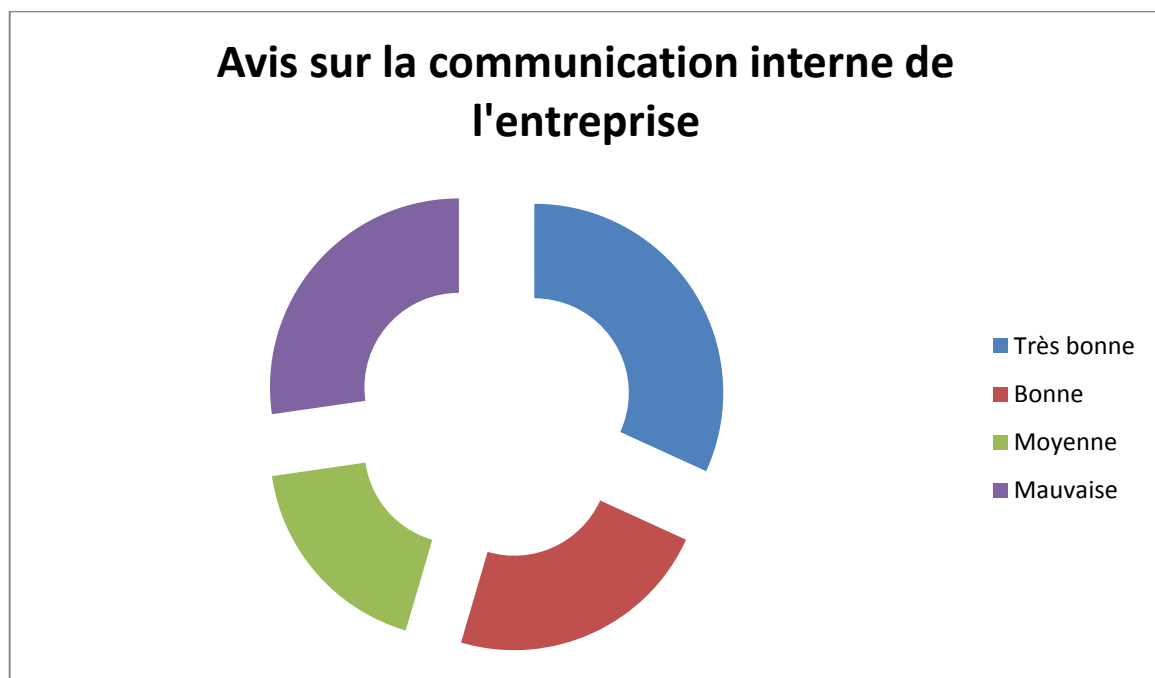
Ce tableau montre que les réponses « oui » sont plus élevées avec un pourcentage de 85%. Nous pouvons donc constater qu'il y a une communication entre les salariés avec les responsables dans cette entreprise.

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

Avis	Effectif	Pourcentage
Très bonne	14	35%
Bonne	6	15%
Moyenne	8	20%
Mauvaise	12	30%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure 23 : Comment voyez-vous la communication interne au sein de votre organisme ?



Source : Elaboré par nous-mêmes

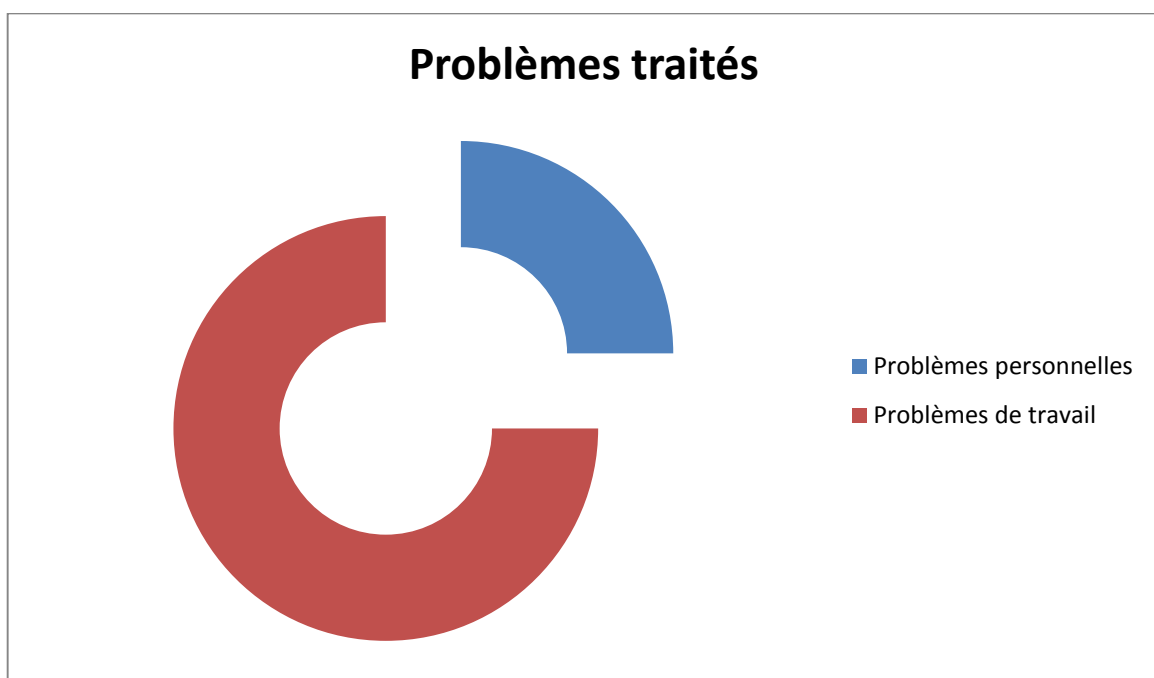
Les données de ce tableau montrent que la plupart des travailleurs ont jugé que la nature de la communication interne entre les services de collègue est très bonne. D'autres soit un pourcentage de 20% ont jugé que la nature de cette communication est moyenne. 15% des travailleurs l'ont jugé bonne. Cependant, 30% de l'échantillon ont jugé la nature de cette communication de mauvaise.

Tableau 11 : Quels sujets que vous traitez souvent ?

Sujet traité	Effectif	Pourcentage
Problèmes personnelles	10	25%
Problèmes de travail	30	75%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure 24 : Quels sujets que vous traitez souvent ?



Source : Elaboré par nous-mêmes

Ce tableau montre que la majorité des travailleurs soit un pourcentage de 75% ont affirmé que les sujets souvent traités sont des problèmes de travail. On peut donc constater que les travailleurs ne communiquent pas les sujets personnels mais ils intéressent au problème du travail.

Tableau 12 : Ton poste demande-t-il d'être en contact avec les dirigeants au sein de l'entreprise ?

Le contact avec les dirigeants	Effectif	Pourcentage
Oui	28	70%
Non	12	30%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure 25 : Ton poste demande-t-il d'être en contact avec les dirigeants au sein de l'entreprise ?



Source : Elaboré par nous-mêmes

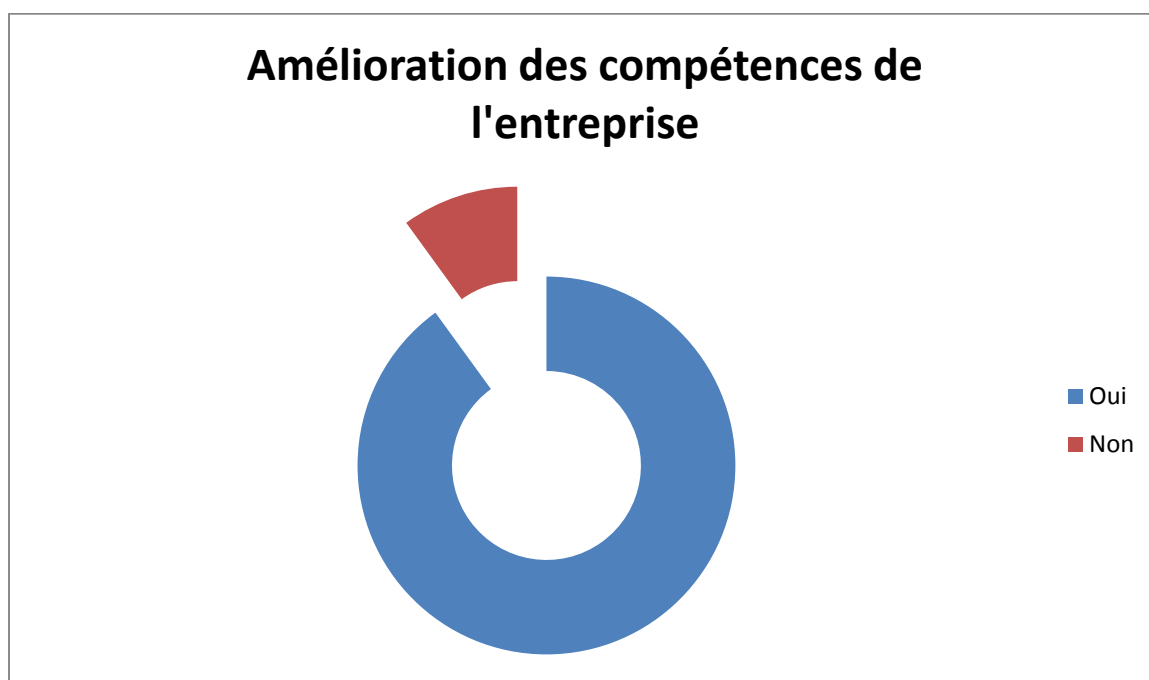
Ce tableau montre que la majorité des travailleurs, soit un pourcentage de 70% ont affirmé que leur poste demande d'être en contact avec les dirigeants, contre 30% des travailleurs qui ont affirmé le contraire. On peut donc constater que chaque occupant du poste doit être en contact avec les dirigeants.

**Tableau 13 : La communication interne consiste-elle à améliorer les compétences de l'entreprise ?**

Améliorer les compétences	Effectif	Pourcentage
Oui	36	90%
Non	4	10%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

**Figure 26 : La communication interne consiste-elle à améliorer les compétences de l'entreprise ?**



Source : Elaboré par nous-mêmes

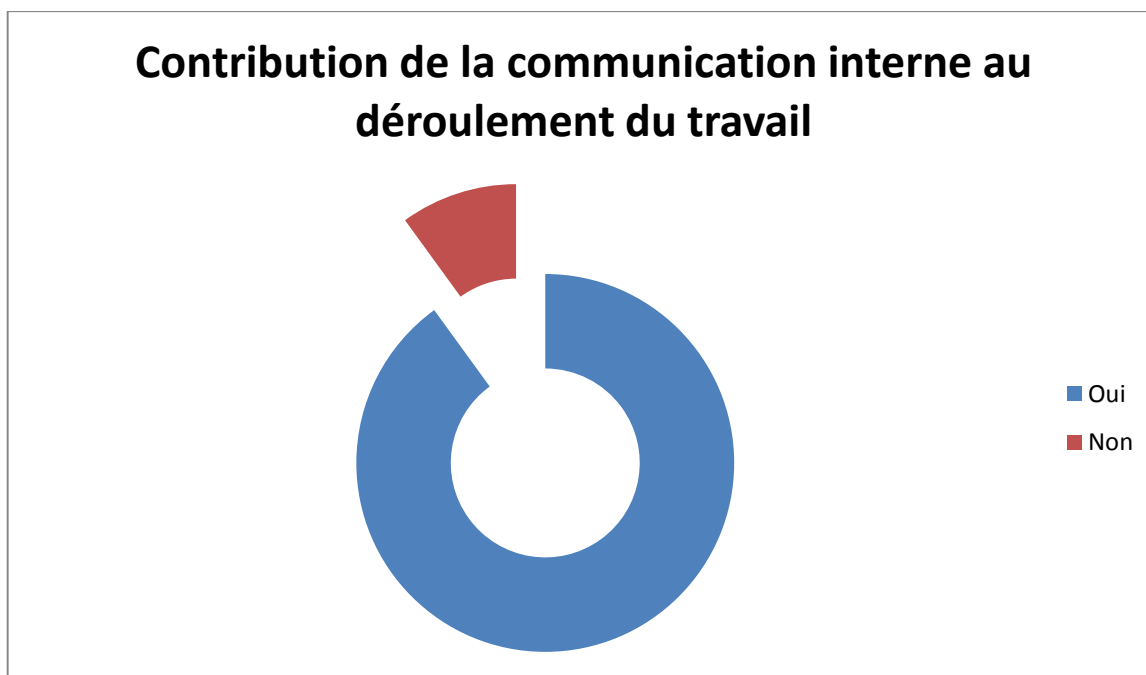
D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des travailleurs soit un pourcentage de 90% ont affirmé que la communication interne consiste à améliorer les compétences de l'entreprise. On peut donc déduire que la communication est nécessaire pour améliorer les compétences des travailleurs.

**Tableau 14 : La communication interne contribue-t-elle au bon déroulement du travail au sein de l'entreprise ?**

Avis	Effectif	Pourcentage
Oui	36	90%
Non	4	10%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

**Figure 27 : La communication interne contribue-t-elle au bon déroulement du travail au sein de l'entreprise ?**



Source : Elaboré par nous-mêmes

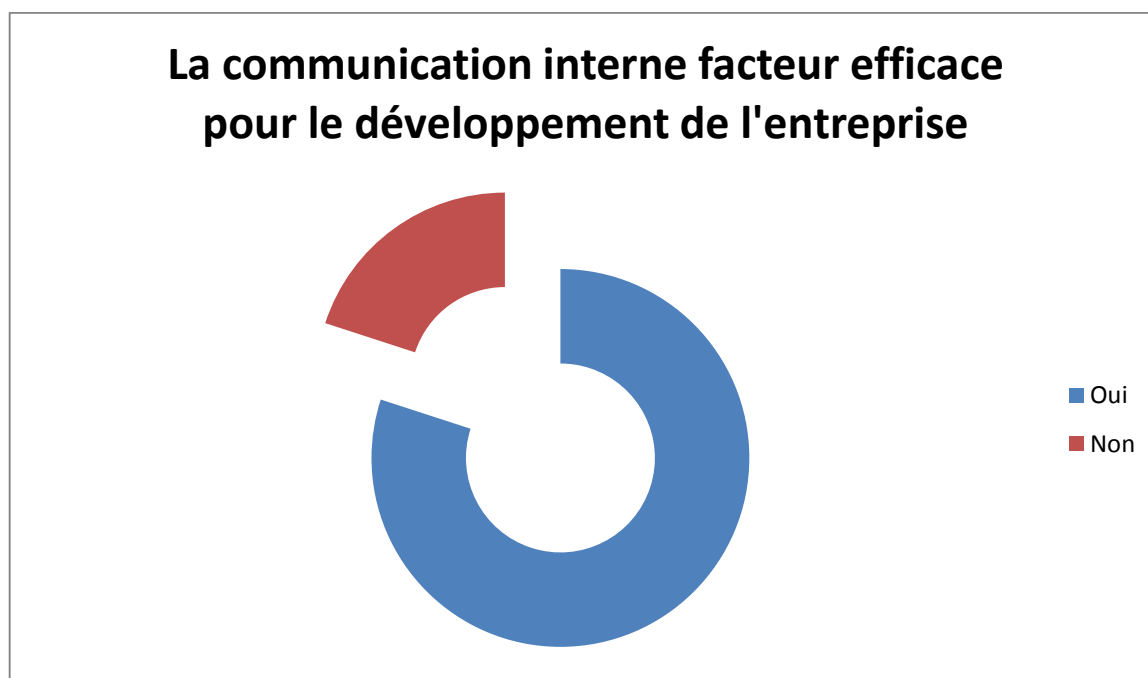
D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des travailleurs soit un pourcentage de 90% ont affirmé que la communication interne contribue au bon déroulement du travail au sein de l'entreprise. On peut donc constater que la communication est nécessaire pour le bon déroulement du travail.

**Tableau 15 : La communication interne est-elle un facteur efficace pour le développement de l'entreprise ?**

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

Source : enquête sur le terrain

**Figure 28 : La communication interne est-elle un facteur efficace pour le développement de l'entreprise ?**



Source : Elaboré par nous-mêmes

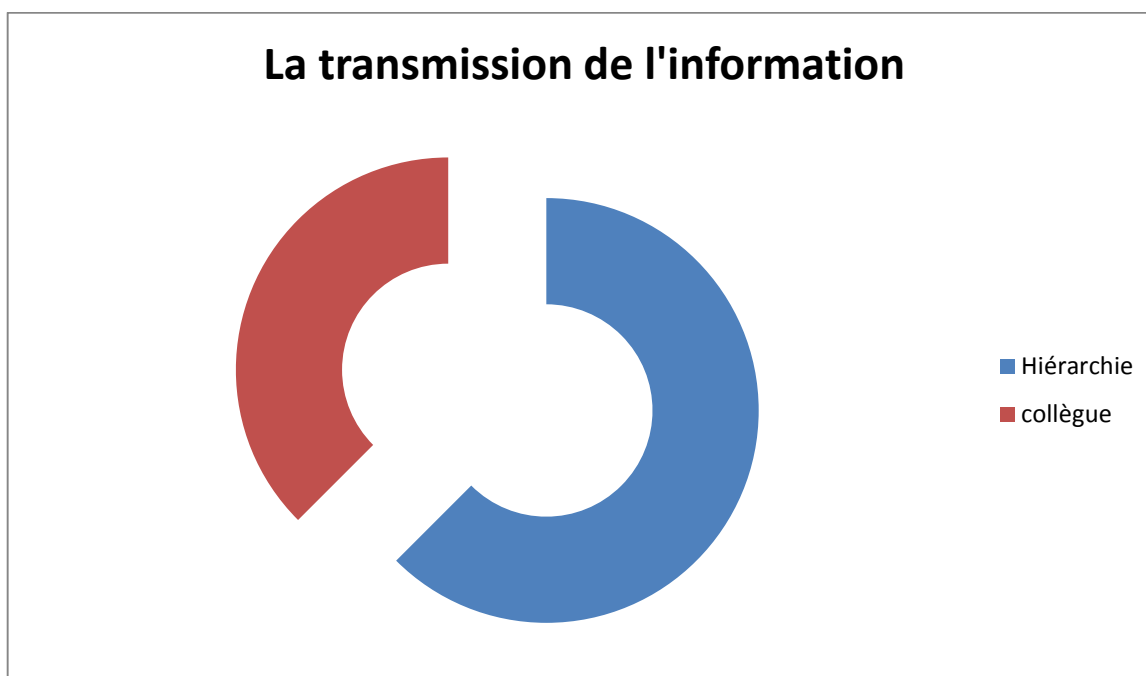
D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des travailleurs soit un pourcentage de 80% ont affirmé que la communication interne est un facteur efficace pour le développement de l'entreprise SONATRACH. On peut donc constater que la communication joue un rôle important dans le développement de l'entreprise

Tableau 16 : Comment se fait la transmission de l'information au sein del'entreprise ?

La transmission de l'information	Effectif	Pourcentage
Hierarchie	25	62.5%
Collègue	15	37.5%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure 29 : Comment se fait la transmission de l'information au sein del'entreprise ?



Source : Elaboré par nous-mêmes

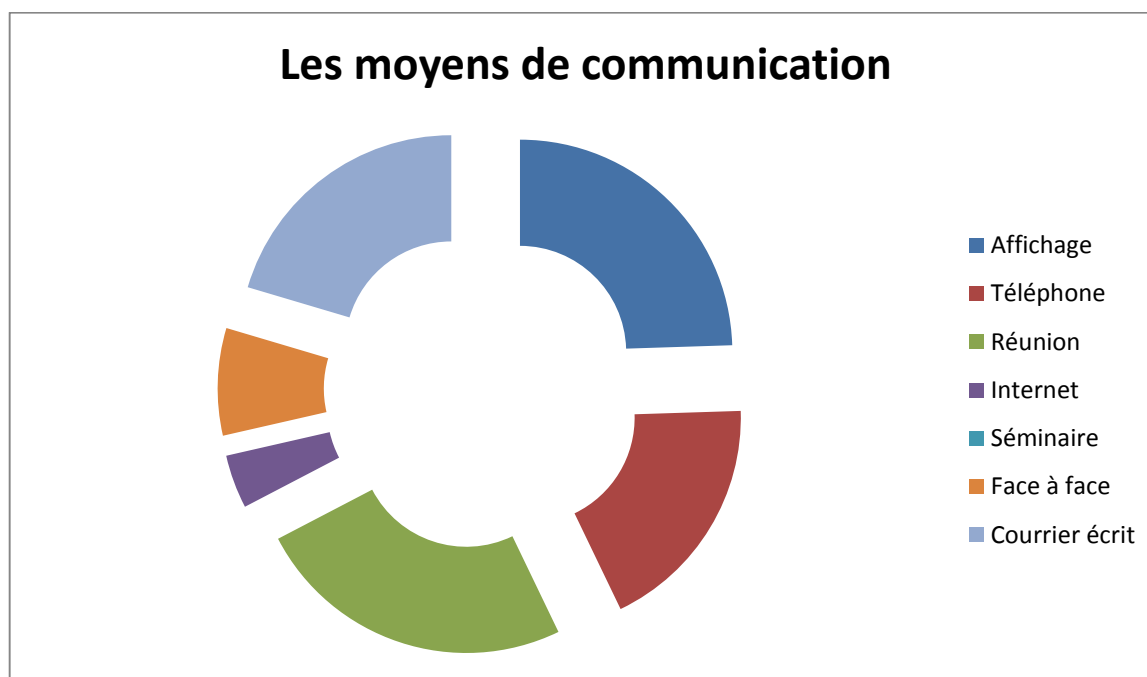
D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que la majorité des travailleurs soit un pourcentage de 62.5% ont affirmé que la transmission de l'information se fait par la hiérarchie. D'autres, soit un pourcentage de 37.5% ont rapporté qu'ils reçoivent généralement les informations directement par leurs collègues.

Tableau 17 : Quel sont les moyens de communication les plus utilisés au sein de l'entreprise ?

Les moyens	Effectif	Pourcentage
Affichage	12	30%
Téléphone	9	22.5%
Réunion	12	30%
Internet	2	5%
Séminaire	0	0%
Face à face	4	10%
Courrier écrit	1	2.5%
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>

Source : enquête sur le terrain

Figure 30 : Quel sont les moyens de communication les plus utilisés au sein de l'entreprise ?



Source : Elaboré par nous-mêmes

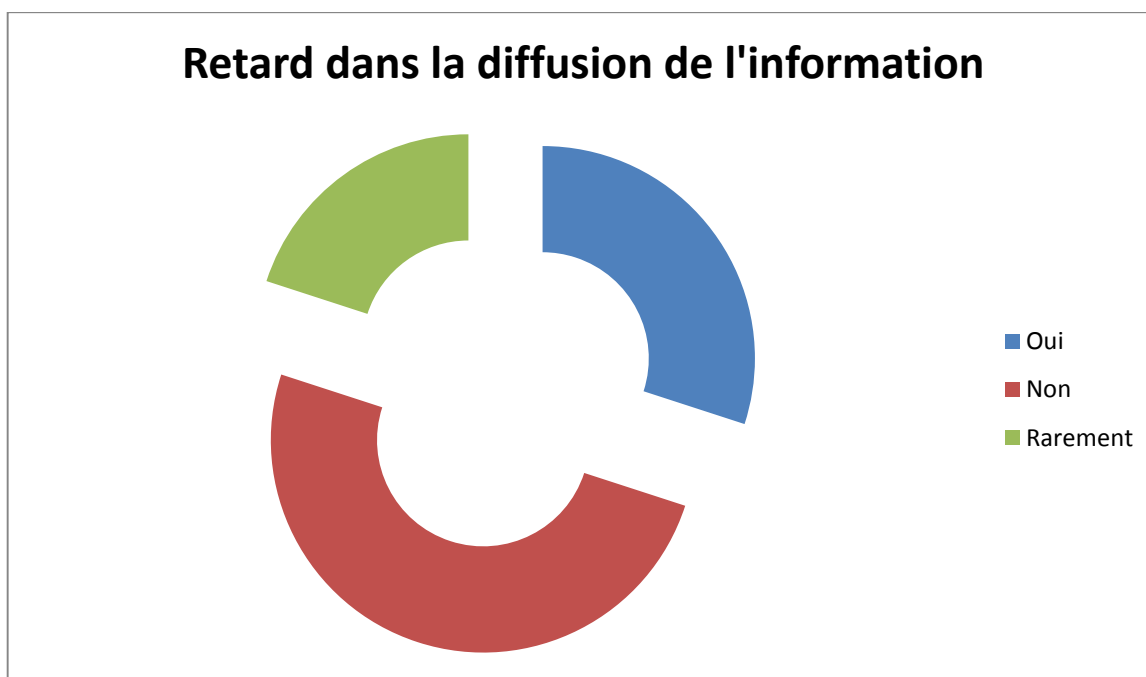
D'après le tableau ci-dessus, nous constatons que les moyens de communication les plus utilisés dans l'entreprise sont l'affichage et la réunion (30%), suivi du téléphone (22.5%) et du face à face (10%), puis l'internet de (5%) et le courrier écrit (2.5%).

Tableau 18 : Y'a-t-il des retards dans la diffusion de l'information ?

Avis	Effectif	Pourcentage
Oui	12	30%
Non	20	50%
Rarement	8	20%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure 31 : Y'a-t-il des retards dans la diffusion de l'information ?



Source : Elaboré par nous-mêmes

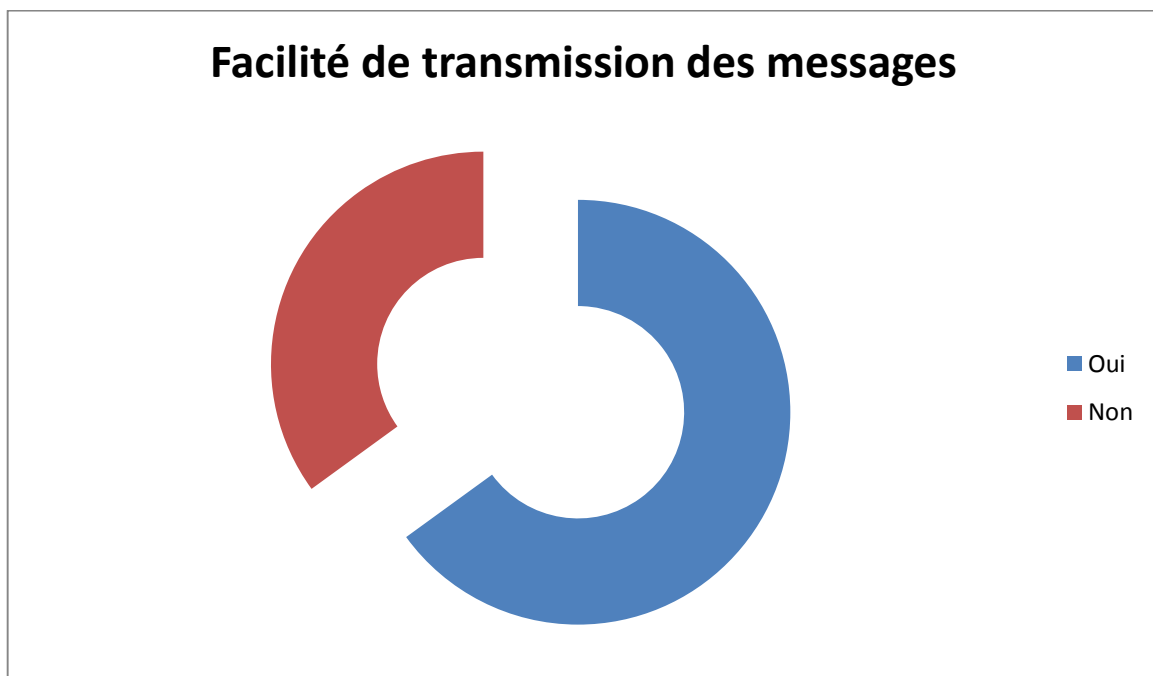
Ce tableau montre que 50% des enquêtés ont répondu par non. 30% de l'échantillon ont répondu par oui et 20% des travailleurs ont répondu par rarement. On peut donc constater que généralement il n'y a pas de retard dans la diffusion de l'information.

Tableau 19 : Le message vous parvient-il facilement au sein de l'entreprise ?

Avis	Effectif	Pourcentage
Oui	26	65%
Non	14	35%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure 32 : Le message vous parvient-il facilement au sein de l'entreprise ?



Source : Elaboré par nous-mêmes

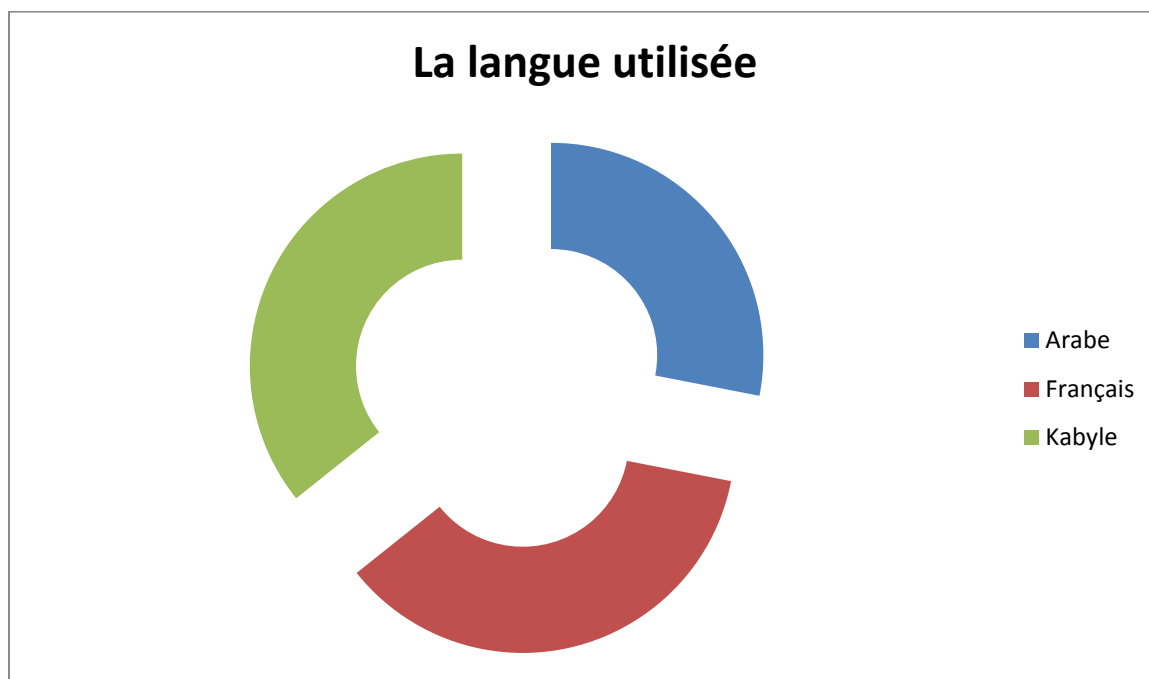
Ce tableau montre que 65% des travailleurs ont répondu par un oui et 35% ont répondu par un non. Donc on peut constater que le message dans cette entreprise parvient facilement aux récepteurs donc il n'y a pas de problème technique.

Tableau 20 : Quelle est la langue les plus utilisée au sein de l'entreprise ?

Langue	Effectif	Pourcentage
Arabe	11	27.5%
Français	15	37.5%
Kabyle	14	35%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

Figure 33 : Quelle est la langue les plus utilisée au sein de l'entreprise ?



Source : Elaboré par nous-mêmes

D'après ce tableau, nous constatons que selon les travailleurs soit un pourcentage de 37.5% ont affirmé que la langue la plus utilisée entre eux est le français, suivi de la langue Kabyle(35%) et de la langue arabe (27.5%).

**Tableau 21 : Trouvez-vous que les messages utilisés par les dirigeants sont faciles à décoder ?**

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

Source : enquête sur le terrain

**Figure 34 : Trouvez-vous que les messages utilisés par les dirigeants sont faciles à décoder ?**



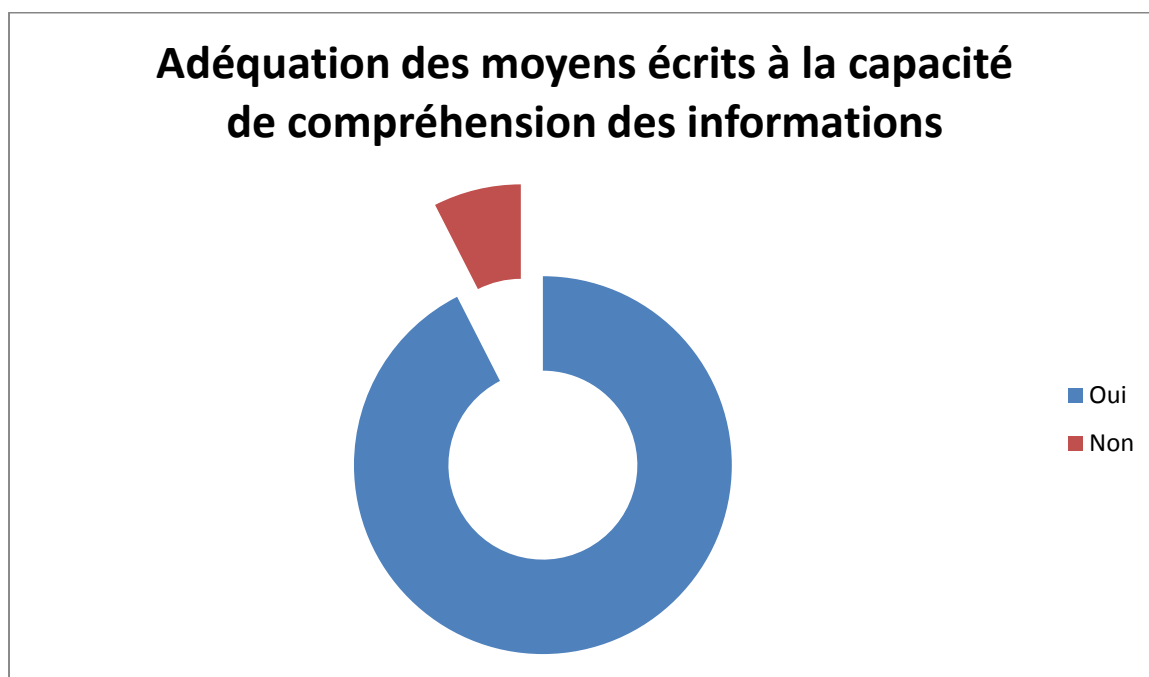
Source : Elaboré par nous-mêmes

Ce tableau montre que 80% des travailleurs ont répondu par oui et 20% des travailleurs ont répondu par un non. On peut donc constater que les messages émis dans cette entreprise sont faciles à décoder et les travailleurs ne trouvent pas de difficultés

**Tableau 22 : Les moyens écrits sont-ils adéquats à la capacité de compréhension des informations ?**

Avis	Effectif	Pourcentage
Oui	37	92.5%
Non	3	7.5%
Total	40	100%

Source : enquête sur le terrain

**Figure 35 : Les moyens écrits sont-ils adéquats à la capacité de compréhension des informations ?**

Source : Elaboré par nous-mêmes

Ce tableau montre que 92,5% des travailleurs ont répondu par oui et 7,5% des travailleurs ont répondu par un non. On peut donc constater que les moyens écrits sont adéquats aux niveaux des travailleurs.

### Conclusion

D'après les données statistiques et de ce travail d'analyse issue de notre questionnaire. Il ressort que nos hypothèses sont confirmées d'après l'enquête effectué sur le terrain auprès des salariés de l'entreprise publique. Ils ont confirmé que la communication interne joue un rôle primordial dans l'accomplissement des tâches professionnelles et l'un des facteurs de la réussite de l'entreprise car les salariés cherchent toujours à avoir plus d'information concernant leur travail et tous ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise et pour les moyens écrits de communication interne qui son adéquats à la majorité des salariés. Il reste à dire que la communication interne ne suffit pas pour motiver les salariés mais il y a d'autres facteurs de motivation comme l'amélioration des conditions de travail et le rendement. Ces différents résultats nous montrent d'après la plupart des travailleurs que la communication interne est très importante au sein de l'entreprise SONATRACH et aussi elle contribue forcément à diminuer les conflits de l'entreprise. En ce qui concerne nos deux hypothèses que nous avons émis au début de notre recherche « La communication interne joue un rôle primordial dans l'entreprise » « La communication interne est l'un des facteurs de la réussite de l'entreprise » sont confirmées à travers l'enquête que nous avons effectué à l'entreprise SONATRACH

---



---

*Conclusion Générale*

---



---

D'après la recherche que nous avons établi à fin de répondre à notre problématique, on a réalisé que la communication est un outil indispensable pour les entreprises en général et particulièrement pour les entreprises de service, pour ces dernières tout est relié à la communication à cause de la complexité de processus de servuction et les spécificités de service où l'entreprise a besoin des moyens par lesquels convaincre, séduire ses clients et de créer un climat de confiance.

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

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

La communication interne est la capacité pour tous les acteurs de l'entreprise à communiquer entre eux, elle est constituée d'un ensemble des messages et des signes choisis par l'entreprise afin de transmettre aux salariés des informations nécessaires pour faciliter la tâche de chacun et pour organiser et maintenir une bonne ambiance du travail d'équipe à fin d'améliorer la qualité de service, l'entreprise quelque soit sa taille grande ou petite a besoin d'une communication efficace à l'interne pour assurer la cohérence entre ses services et ses fonctions.

Tout au long de notre travail, on s'est intéressé à étudier le déroulement de la communication interne et sa place au sein de l'entreprise SONATRACH, on a confirmé que la communication interne est un facteur clé du succès et a un effet bénéfique, avantageux sur la motivation et la sensibilisation de ses salariés à fin d'améliorer leur engagements durant le processus de servuction et pour faire face aux obstacles qui empêche la circulation de l'information qui influe l'amélioration de la qualité de ses services.

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



# *Bibliographie*



### Ouvrages

1. Aldosa Nathalie, MONIQUE le Bihan, MONIN Martine, Information, Communication, Organisation BTS assistant de gestion de PME et de PMI, 2eme édition, édition BREAL, 2003.
2. ANGERS Maurice, « Initiation pratique à la methodologie des sciences humaines », ed casbah, Alger,1997.
3. ARMAND et MATTELART Michèle, histoire des théories de la communication, édition la découverte, 2009.
4. Bumo. Joly. La communication Group de Boecks. a. édition de Boeck Université, Bruxelles, 2009.
5. CHARVIN F., MARHUENDA J.P., Communication et entreprises, Editions Eyrolles, 1992
6. CLAUDE Levy-Leroyer, « la gestion des compétences, les démarches essentielles pour la compétitivité des entreprises, Ayrolle », paris, 2009.
7. COBUT Eric, DONJEAN Christine, la communication interne, EDIPRO, 2ème édition, Belgique, 2015.
8. David Alis et autres : « gestion des ressources humaine »,3ème édition de Boeck, Paris, 2011.
9. DE BoeCK : « Questionnaire », Université Bruxelles 1991, Mai 2015.
10. DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques, « La communication interne stratégies et techniques », DONUD, 3eme édition, 2013.
11. DEMONT-LUGOL Liliane, communication des entreprise, 2ém édition, ARMAND COLIN, lexique, 2002.
12. DETEIE Philippe et BOROY Catherine, la communication interne au service de management, 2ème édition, Paris, 2014.
13. ERIC Bizot, Marie-Hélène Chimisanas, Jean Piau, La Communication, 2eme édition, édition DUNOD, Paris, 2012.
14. FABIEN de GEUSER, illustrations de Flying Rogers, petite histoire des théories du management, édition EDENRED, 2015.
15. FAO, « Guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie de communication multimédia », Rome, 2002.
16. FAYOL, administration industrielle et générale, édition ENAG, 1990.

17. FREDY-PLANCHOT, théorie des organisations appliquées au MRH édition Foucher, vannes, 2008.
18. GRAWITZ Madeleine, « Méthodes des sciences sociales », 11eme édition, Ed DALLOZ, paris, 2006.
19. Grawitz, Madeleine, « Lexique des sciences sociale », 7émé édition, DALLOZ, paris, 2000.
20. ISAFFOJ. R, « la GRH : un nouveau défi pour l'entreprise Zaroise », éd CADICEC : Kinshasa.
21. J.Frendrevie et Findam, Mercator, 5ème Edition Dalloz, 1996
22. J.Helfer et J.Orsont Marketing, Les éléments de processus, 5ème Edition, Vibert 1998.
23. J.P.Helfer et J.P.Orsoni, « politique commerciales », édition Vuilbert, 1987.
24. Jean-Pierre CITEAU, « GRH, Principes généraux et cas pratiques », 2eme édition, ARMAND COLIN, Paris, 1994-1997.
25. Judith Lazar « la science de la communication », Edition Dahleb, 2eme édition, 1993.
26. LATHIELLEUX Laetitia, « l'essentiel de la GRH », LEXTENSO-Edition, 4ème édition, Paris, 2010.
27. Laurent Bélanger, Jean Mercier « auteurs et classique de la théorie des organisation » ED les presses de l'université Laval, Québec, 2006.
28. Le GALL JEAN MARC, « la gestion des ressources humaines, 4ème éd, Paris, 1996.
29. LEITIA le Theillem : « l'essentiel de la GRH », 2eme édition, Paris, 2008.
30. LETHIELLEUX Laetitia, l'essentiel de la GRH, 9ème édition, GUALINO, Paris, 2015.
31. LIBAERT Thierry, Introduction à la communication, DUNOD, Paris, 2009.
32. Loic Cardin Francis Guérim, Frédérique Pigeyere Gestion des Ressources Humaines « pratique et élément de théorie » édition Dunod paris 2001.
33. Lugol. D, Kempt. A la communication des entreprises, stratégies et pratiques, 2ème édition, Armand colin, 2006.
34. MALAVAL Philippe, DECAUDIN Jean-Marc et BENAROYA Christophe, Pen ta com. (communication corpo rate, interne, financière, marketing b-to-c et b-to-b, 3eme éd Pearson, Paris, 2012.
35. Marcel Cote, la gestion des ressources humaines, Edition : Vuibert, paris 1975.
36. Marie Hélène WESTPHALEN, communicateur, le guide de la communication d'entreprise, 3ème édition DUNOD, Paris, 2001.

37. Marie-Dominique Pujol et Bruno Chapuis « Ressources humaines : la boîte à outils de l'entrepreneur » éditions d'organisation, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, mars 2003.
38. MEIGNANT, « a managé la formation », est d'organisation, Paris, 1991..
39. Mohamed Meziane, « *communication et les nouvelles techniques de l'information* », Edition et Ayam.
40. Nicolas Armand, nouveaux de la GRH, édition Ellipses, 2013.
41. Nicole d'ALMEIDA et Thierry LIBAERT : La communication interne des entreprises, 7<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2014.
42. OLIVESI Stéphane, « La communication selon Bourdieu. Jeu social et enjeux de société », Paris, L'Harmattan, Coll. « Communication et civilisation », 2005.
43. Philip. KOTLER, Kevin. KELLER, Delphin. MANCEAU, « marketing management », 14<sup>ème</sup> édition, Pearson Paris, 2012.
44. PHILIPPE Morel, Communication d'entreprise-stratégie technique, STUDYRAMAPRO, 2015, P. 53.
45. R. TILLMAN et C.A. KIRKPATRICK, « Promotion : communication en marketing », Presses de L'Université du Québec, Montréal, 1975.
46. RENCKER, E. Le nouveau visage de la communication interne, Edition, EYROLLES, Paris, 2008.
47. Roger Mucchilli, dans son ouvrage intitulé « communication et réseaux de communication » EME, Paris, 1978
48. SEKION blondin, FABI la GRH, Pris Mon, (2<sup>e</sup> éd) 2002.
49. SEKIOU LAKHDER, « LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES », Paris MONTREAL, 2<sup>ème</sup> éd, 2002.
50. Shimon L. Tania Saba, Susan E .Randall S Schuler, « la gestion des ressources humaines », édition Pearson, 4<sup>ème</sup> édition, 2008.
51. SYLVIE ST-ONGE et autre, « Relever les défis de la gestion des ressources humaines », 2<sup>ème</sup> édition, édition chènevière éducation, canada, 2004.
52. Weiss Dimitri, « les ressources humaines », Paris, édition d'organisation, 1982.
53. WESTPHALEN Marie-Hélène, communicator, DUNOD, 4<sup>ème</sup> édition, paris, 2004.

### Mémoires et thèses

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

55. Belgoumfarid, Benbayerhabib : Les sources de motivation des ressources humaines dans l'entreprise étude de cas de la CAAR.pdf
56. BOURON .M. Thierry, Structures de communication et d'organisation pour la coopération dans un univers multi-agent, pour obtenir le titre de docteur de l'université paris 6, 1992.

### Webographie

57. <https://www.comptanoo.fr/>
58. <http://aptitudes-rh.com/>
59. <https://changethework.com/>
60. <https://jamespot.com/blog/>
61. <https://www.bdc.ca/fr/>
62. <https://www.exoplatform.com/blog/fr/>
63. <https://www.petite-entreprise.net/>
64. [www.Fouad-refre.org/](http://www.Fouad-refre.org/)



# *Annexes*



## Questionnaire

Bonjour à toutes et à tous,

Afin de réaliser mon mémoire de fin de cycle sur le thème « La communication interne vecteur d'efficacité d'entreprise », je vous fais part de mon questionnaire qui m'aidera à rédiger mon mémoire et ainsi, vérifier mes hypothèses.

Ma problématique est la suivante : « **La communication interne est-elle un déterminant essentiel pour l'efficacité des entreprises ?** »

J'ai besoin que vous répondiez le plus sincèrement possible à ce questionnaire car chaque réponse est essentielle pour la constitution de mon mémoire.

Ce questionnaire prendra 5 minutes de votre temps. Je vous remercie donc d'avance pour votre implication. :)

N'hésitez pas à le partager et à me questionner.

---

### 1) Le sexe :

- Homme
- Femme

### 2) L'âge :

- [20-30]
- [30-40]
- [40 et plus]

### 3) L'ancienneté dans l'entreprise :

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

**4) Situation familiale :**

A. Célibataire

B. Marié

**5) Le niveau d'instruction :**

- Primaire
- Secondaire
- Universitaire

**6) Poste occupé :**

- Cadre
- Agent de maîtrise
- Agent d'exécution

**7) Communiquez-vous avec vos collègues ?**

- Oui
- Non

**8) Communiquez-vous avec vos responsables ?**

- Oui.
- Non.

**9) Comment voyez-vous la communication interne au sein de votre organisme ?**

- Très bonne.
- Bonne.
- Moyenne
- mauvaise.

**10) Quels sujets que vous traitez souvent ?**

- Problèmes personnelles.
- Problèmes de travail.

**11) Ton poste demande-t-il d'être en contact avec les dirigeants au sein de l'entreprise ?**

- Oui
- Non

**12) La communication interne consiste à améliorer les compétences de l'entreprise ?**

- Oui
- Non

**13) La communication interne contribue-t-elle au bon déroulement du travail au sein de l'entreprise ?**

- Oui
- Non

**14) La communication interne est-elle un facteur efficace pour le développement de l'entreprise ?**

- Oui
- Non

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

- La hiérarchie.
- Collègue.

**16) Quels sont les moyens de communication les plus utilisés au sein de l'entreprise ?**

- Affichage.
- Réunion
- Téléphone
- Intranet
- Séminaire
- Face à face
- Courrier écrit

**17) Y a-t-il des retards dans la diffusion de l'information ?**

- Oui.
- Non.

**18) Le message vous parvient-ils facilement au sein de l'entreprise ?**

- Oui
- Non

**19) Quelle est la langue la plus utilisée au sein de l'entreprise ?**

- Arabe.
- Français.
- Kabyle.

**20) Trouvez-vous que les messages utilisés par les dirigeants sont faciles à décoder ?**

- A). Oui
- B). Non

**21). Les moyens écrits sont-ils adéquats à la capacité de compréhension des informations.**

- A). Oui
- B). Non

Merci pour votre collaboration.



# *Table des matières*



Remerciements	
Dédicace	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Sommaire	
Introduction générale.....	1
Chapitre 1 : La GRH et la communication globale	
Introduction .....	5
Section 1 : Généralités sur la GRH.....	5
1. Définitions : gestion, RH, GRH .....	5
1.1. La gestion .....	6
1.2. Les ressources humaines .....	6
1.3. La gestion des ressources humaines .....	7
2. Evolution de la GRH .....	7
2.1. Le taylorisme .....	7
2.2. Le fayolisme .....	8
2.3. Les théories des relations humaines .....	9
2.4. Les théories X et Y de Douglas McGregor (1906-1964) .....	11
2.5. Frederick Herzberg et la théorie des deux facteurs .....	12
3. Objectifs de la GRH .....	13
3.1. Objectif explicite .....	13
3.1.1. Attirer .....	13
3.1.2. Retenir .....	14
3.1.3. Former (Développer).....	14
3.1.4. Motiver et satisfaire.....	14
3.2. Les objectifs implicites.....	14
3.2.1. L'accroissement de la productivité.....	14
3.2.2. L'amélioration de la qualité de vie au travail .....	15
3.2.3. Le respect de cadre juridique.....	15
3.3. Les objectifs à long terme.....	15
4. Les activités de la GRH.....	15
4.1. Recrutement.....	15
4.1.1. Définition du recrutement.....	16
4.1.2. Les objectifs du recrutement .....	16

4.2. La rémunération .....	16
4.2.1. Définition de la rémunération.....	16
4.2.2. Les objectifs de la rémunération.....	17
4.3. L'évaluation du rendement.....	17
4.3.1. Définition de L'évaluation du rendement.....	17
4.3.2. Les objectifs de l'évaluation du rendement .....	18
4.4. La formation .....	18
4.4.1. Définition de La formation .....	18
4.4.2. L'objectif de la formation.....	19
4.5. La communication.....	19
4.5.1. Définition de la communication .....	19
4.5.2. Les objectifs de la communication .....	20
4.6. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) .....	20
4.6.1. Définition de GPEC.....	21
4.6.2. Les objectifs de la GPEC.....	21
Section 2 : La communication globale .....	22
1. Historique et évolution de la communication globale .....	22
1.1. Evolution du concept de la communication .....	22
1.2. Définition de la communication globale .....	23
2. Les éléments de la communication.....	24
2.1. Le message .....	24
2.2. L'émetteur .....	25
2.3. Le récepteur.....	25
2.4. Le canal .....	25
2.5. Le codage .....	25
2.6. Le décodage.....	25
2.7. Le bruit .....	25
2.8. Le feed-back ( <i>effet de retour ou rétroaction</i> ).....	25
3. Les différents types de la communication .....	26
3.1. La stratégie externe .....	26
3.1.1. La communication commerciale .....	26
3.1.2. La communication produit .....	27
3.1.3. La communication de marque .....	27
3.1.4. Communication institutionnelle .....	27

3.1.5. Communication de crise .....	27
3.2. La stratégie interne .....	27
3.2.1. Communication institutionnelle .....	27
3.2.2. Communication de crise .....	27
3.2.3. Communication sociale .....	28
3.3. Distinction entre la communication interne et externe de l'entreprise .....	28
4. Les dimensions de la communication.....	29
4.1. Dimension structurelle .....	29
4.2. Dimension décisionnelle .....	29
4.3. Dimension psychologique .....	30
4.4. Dimension sociale .....	30
5. Le processus de la communication.....	30
5.1. Le processus de perception.....	30
5.2. Le processus d'influence de la communication.....	31
5.2.1. Prise de conscience.....	32
5.2.2. La connaissance.....	32
5.2.3. L'attrait.....	32
5.2.4. Préférence .....	32
5.2.5. La conviction.....	32
5.2.6. L'achat.....	32
Conclusion.....	33
 Chapitre 2 : La communication interne et l'efficacité de l'entreprise	
Introduction .....	34
Section 1 : La communication interne.....	34
1. Histoire de la communication interne.....	34
2. Définition de la communication interne .....	35
3. Les différents moyens et outils de la communication interne .....	37
3.1. Les moyens écrits .....	37
3.1.1. Le journal d'entreprise .....	37
3.1.2. La boîte à idées.....	38
3.1.3. Les panneaux d'affichage.....	38
3.1.4. Les notes flash .....	38
3.1.5. La note de service.....	38
3.1.6. La revue de presse .....	39

3.1.7. Le compte rendu de réunion .....	39
3.1.8. Le livret d'accueil.....	39
3.1.9. La documentation .....	40
3.2. Les moyens oraux.....	40
3.2.1. Les réunions .....	40
3.2.2. Les réunions de service .....	40
3.2.3. Les réunions interservices .....	40
3.2.4. Les entretiens.....	41
3.2.5. La conférence .....	41
3.2.6. Le séminaire .....	41
3.3. Les moyens électroniques.....	41
3.3.1. Le journal électronique.....	41
3.3.2. L'internet .....	42
3.3.3. L'intranet .....	42
3.3.4. Les messageries électroniques.....	42
3.3.5. La téléconférence.....	42
4. Les formes de la communication interne.....	42
4.1. La communication descendante (hiérarchique) .....	42
4.2. La communication ascendante (salariale).....	43
4.3. La communication horizontale (latérale).....	44
5. Les objectifs de la communication interne .....	45
5.1. Informer.....	45
5.2. Impliquer et motiver .....	45
5.3. Fédérer.....	45
5.4. Animer la vie organisationnelle.....	45
Section 2 : Le rôle de la communication interne dans l'efficacité de l'entreprise .....	46
1. La place de la communication interne dans l'entreprise .....	46
1.1. Rattachement des services de communication interne .....	46
1.1.1. La subordination au domaine social .....	47
1.1.2. La spécialisation et l'autonomie.....	47
1.1.2. L'intégration.....	48
1.2. Les relations publiques internes .....	49
2. Les obstacles de la communication interne dans l'entreprise.....	50
2.1. La résistance à communiquer parmi les cadres .....	50

2.2. Le paradoxe de la communication.....	50
2.3. Le coût de la communication interne .....	50
2.4. La « désécialisation » de la communication interne.....	50
2.5. L'évaluation est le talon d'Achille de la communication.....	51
2.6. Le décalage entre les messages et la réalité du terrain .....	51
2.7. Une combinaison de causes.....	51
3. Mesurer l'efficacité de la communication interne dans l'entreprise .....	52
3.1. Étape 1 : Mesurer la sensibilisation des employés .....	53
3.2. Étape 2 : Mesurer les changements comportementaux .....	54
3.3. Étape 3 : Mesurer l'impact économique et commercial de la communication interne.....	54
4. L'importance de la communication interne pour l'efficacité de l'entreprise .....	56
4.1. Le rôle de la communication interne dans l'entreprise.....	57
4.2. Influence de la communication interne sur l'entreprise .....	57
4.3. L'importance de la communication interne sur la productivité de l'entreprise.....	58
4.4. L'importance de la communication dans la fonction RH.....	58
4.5. Le lien entre la communication interne et la motivation .....	59
4.5.1 Selon Marie-Dominique Pujol et Bruno Chapuis.....	59
4.5.1.1. Les réunions d'information .....	60
4.5.1.2. Les réunions de service .....	60
4.5.2 Selon Christine Don jean et Cobut Eric.....	60
4.6. La motivation par la communication.....	61
Conclusion.....	62
Chapitre 3 : Impact de la communication interne sur l'efficacité de SONATRACH	
Introduction .....	63
Section 1 : Organisation de la macrostructure de SONATRACH.....	63
1. Historique de SONATRACH.....	63
2. Missions de SONATRACH .....	65
3. Organisation Générale de SONATRACH.....	65
3.1. La Direction Générale .....	66
3.2. Les structures Fonctionnelles centrales .....	67
3.2.1. La Direction Corporate Stratégie, Planification & Economie « SPE » .....	67
3.2.2. La Direction Corporate Finance « FIN ».....	67
3.2.3. La Direction Corporate Business Development et Marketing « BDM ».....	68
3.2.4. La Direction Corporate Ressources Humaines « RHU » .....	68

3.2.5. La Direction Centrale Procurèment et Logistique « P&L » .....	68
3.2.6. La Direction Centrale Ressources Nouvelles « REN » .....	69
3.2.7. La Direction Centrale Engineering &Projet Management « EPM » .....	69
3.2.8. La Direction Centrale Juridique « JUR » .....	69
3.2.9. La Direction Centrale Digitalisation et Système d'Information « DSI » .....	69
3.2.10. La Direction Centrale Santé, Sécurité, Environnement « HSE » .....	70
3.2.11. La Direction Centrale Recherche et Développement « R&D ».....	70
3.3. Les Activités Opérationnelles.....	70
3.3.1. Activité Exploration-Production (E&P).....	70
3.3.2. Activité Transport par Canalisations (TRC).....	71
3.3.3. Activité Liquéfaction et séparation (LQS) .....	71
3.3.4. Activité Raffinage et Pétrochimie (PRC).....	71
3.3.5. Activité Commercialisation (COM).....	71
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats.....	73
1. Présentation de la méthode de recherche.....	73
1.1. La méthode .....	73
1.2. La technique .....	73
1.3. La pré- enquête.....	73
1.4. Le questionnaire .....	74
1.5. La population d'étude.....	74
1.6. L'échantillon .....	74
1.7. Les difficultés rencontrées.....	74
2. Présentation, analyse et interprétation des résultats du questionnaire.....	75
Conclusion.....	96
Conclusion générale .....	97
Bibliographie .....	99
Annexes.....	103
Table des matières .....	107
Résumé	

## **Résumé**

Cette étude porte sur « *La communication interne vecteur d'efficacité d'entreprise* ». Elle a eu pour objectif de savoir si l'entreprise porte attention à la communication interne, de connaître le rôle de la communication interne dans le développement de l'entreprise Algérienne, de découvrir les moyens de la communication interne utilisés par l'entreprise SONATRACH et d'acquérir de nouvelles connaissances de la vie professionnelle.

Pour ce faire, nous avons opté pour la méthode du questionnaire. Les résultats obtenus dans ce travail après l'analyse des données du questionnaire ont montré que la communication interne joue un rôle primordial dans l'entreprise et elle est l'un des facteurs de la réussite de l'entreprise.

**Mots clés :** Communication, Communication interne, Gestion des ressources humaines, entreprise.

## **Summary**

This study focuses on "Internal communication as a vector of business efficiency". Its objective was to know if the company pays attention to internal communication, to know the role of internal communication in the development of the Algerian company, to discover the means of internal communication used by the company SONATRACH and to acquire new knowledge of professional life.

To do this, we opted for the questionnaire method. The results obtained in this work after the analysis of the data of the questionnaire showed that the internal communication plays an essential role in the company and it is one of the factors of the success of the company.

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