

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE MINISTERE DE  
L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI TIZI OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES GESTION



## Mémoire

De fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme

De Master en sciences gestion

Spécialité : Gestion des Ressources Humaines

Thème :

**Les stratégies de communication interne et formes de coordination au sein  
de l'entreprise, Cas ENIEM**

Préparé par :

- ❖ M<sup>elle</sup> : Belhadj Imen
- ❖ M<sup>elle</sup> : Hocine Thanina

Encadré par :

M<sup>r</sup> : Kabene Ahmed

**Les membres de jury :**

Président : M<sup>me</sup> Ouchallal, Maitre de conférences, classe A.

Rapporteur : M<sup>me</sup> Guerrouh Hayat, Maitre assistante, classe A.

Examineur: M<sup>r</sup> Kabene Ahmed, Maitre de conférences, classe B

Promotion : 2022/2023

## *Remerciements*

*Nous remercions le dieu le tout puissant de nous  
Avoir donné le courage et la volonté pour mettre au  
Point et acheminer ce travail.*

*Nous tenons à remercier nos parents pour leurs sacrifices et  
tous les membres de nos familles*

*Un grand remerciement à notre promoteur Mr  
Kabene Ahmed pour sa grande contribution à la réalisation  
de cette recherche.*

*Nous adressons également nos remerciements à notre  
encadreur Mr Amine Mesbah ainsi que  
Tous les employés de l'ENIEM.*

## *Dédicace*

*Je dédie ce travail à :*

- ❖ *Ma très chère Mère ;*
- ❖ *Mon frère ;*
- ❖ *Mes sœurs et leurs enfants ;*
- ❖ *Et à la mémoire de mon chère Père.*

*THANNA*

## *Dédicace*

*Je dédie ce travail à :*

- ❖ *Mes chers parents ;*
- ❖ *Mon Frère ;*
- ❖ *Mes sœurs ;*
- ❖ *Mon grand-père ;*
- ❖ *Mes tantes ;*
- ❖ *Et à la mémoire de ma grand-mère.*

*MEN*

## Liste des figures :

Figure 01 : Schéma et vocabulaire d'une situation de communication. ....	16
Figure 2 : Le schéma de communication descendante.....	19
Figure 3 : Panorama des médias sociaux en 2023.....	34
Figure 4 : Les médias sociaux les plus efficaces.....	35
Figure 5 : Organigramme de l'ENIEM.....	68
Figure 6 : Organigramme de l'administration RH de l'unité froide.....	74
Figure 7: Organigramme de l'Unité Commerciale.....	76
Figure 8 : La qualité des canaux de communication interne.....	84
Figure 9 : Les réseaux sociaux utilisant par les interrogés.....	85
Figure 10 : Les moyens de communication utiliser par l'ENIEM.....	86

**Liste des tableaux :**

Tableau 1 : L'évolution de la fonction ressource humaine au fil du temps.....55

Tableau 2 : La qualité de communication interne..... 84

Tableau 3 : Les réseaux sociaux utilisant par l'ENIEM.....85

Tableau 4 : Les moyens de communication utilisée par l'ENIEM.....86

# **Introduction Générale**

## Introduction Générale

---

Les entreprises n'existent pas sans les hommes et les femmes qui y travaillent. Le rôle d'un professionnel des RH consiste à obtenir du personnel une prestation de qualité. Les entreprises conscients de l'importance de la dimension humaine dans leur réussite, accordent à la gestion des RH une place privilégiée, car la gestion des ressources humaines englobe des domaines variés tels que : L'emploi, la formation, les relations sociales...etc. Et encore parce que le facteur humain apparaît comme un facteur essentiel de compétitivité.

Donc l'échange de l'information entre les subordonnés d'une entreprise quel que soit sa taille et son secteur d'activité se base sur une bonne communication, et pour atteindre les objectifs fixés, elle fait appel à la communication. Cette dernière a des politiques et des stratégies pour but d'étudier les relations entre les individus et les groupes d'individus.

Alors là communication est une discipline, exigeante, sérieuse, elle a ses théories comme tout autre domaine de la pensée. Cette communication recherche la cohérence entre le contenu des messages, la réalité de l'entreprise, des marques et des produits ainsi que les objectifs quelle poursuivie.

Selon la complexité de sa structure, l'entreprise sera amenée à développer une stratégie de communication des actions orientées vers le public externe d'une part, et vers le public interne d'autre part. La majeure partie des entreprises priorisent les efforts de communication orientée vers le public interne.

La gestion des ressources humaines joue un rôle crucial dans la promotion d'une communication interne efficace et d'une coordination optimale entre les équipes. Les stratégies de communication interne et les formes de coordination doivent être alignées avec les objectifs de l'entreprise et adaptées à sa culture organisationnelle pour être efficaces.

Dans ce contexte, il est important d'étudier de près les différents aspects de la communication interne et de la coordination de la RH au sein d'une entreprise, afin de mettre en place les stratégies les plus adaptées pour améliorer les performances et la productivité de l'entreprise.

## Introduction Générale

---

### Objet de recherche :

Notre objet de recherche s'intéresse plus particulièrement aux stratégies de la communication interne en tant que moyen d'action dans le management des ressources humaines précisant ainsi son importance dans ce domaine en prenant le cas de l'Entreprise Nationale d'Appareil et d'Electroménager (ENIEM).

### Problématique :

Il est important pour toute entreprise de gérer et de coordonner sa ressource humaine.

La communication interne se conçoit aujourd'hui, comme étant un moyen d'atteindre une certaine cohérence entre les différents niveaux des entreprises et un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'organisation. Pour mettre en lumière, nous allons essayer de répondre à la question de base de notre thème :

- Comment les stratégies de communication interne contribue-t-elle à l'amélioration de la coordination de la RH au sein d'entreprise ENIEM ?

Afin d'éclairer notre problématique on obligation traiter quelque questions secondaires qui sont les suivantes :

- 1- Que ce que les stratégies de la communication interne ?
- 2- Quelles sont les formes de coordination RH au sein de l'entreprise ?
- 3- Comment l'entreprise ENIEM applique les stratégies de communication interne pour améliorer la coordination de la ressource humaine ?

### ❖ Intérêt et raisons du Choix du thème :

Le choix du thème de notre mémoire est fait par rapport à ceci :

- Sa relation avec la spécialité de notre Master « Gestion des Ressources Humaines » puisque on est dans le domaine de la gestion ;
- Durant notre cycle de formation on a basé beaucoup de la communication interne en général;

## Introduction Générale

---

### ❖ Choix de cas d'entreprise ENIEM

- On a choisi questionnaire pour mieux comprendre les différentes stratégies existantes dans l'entreprise ENIEM algériennes, puis découvrir les meilleures stratégies de communication interne qui améliore la coordination des organisations.
- La faisabilité du sujet au niveau de l'entreprise ENIEM.

### ❖ Méthodologie :

Afin de répondre à notre problématique, nous avons opté tout d'abord pour une recherche documentaire existante (Ouvrages, Site internet, Mémoires...). Puis nous avons établi une enquête au niveau de l'entreprise ENIEM

Pour mener à bien ce travail, nous avons jugé utile de structurer ce mémoire en trois chapitres: Deux chapitres théoriques et un chapitre Pratique.

Le premier chapitre intitulé « la stratégie de communication interne » qui permet de faire le lien entre l'évolution de la communication et son domaine d'application.

Le deuxième chapitre est consacré aux formes de coordination de la Ressource humaine au sein de l'entreprise.

Dans le troisième chapitre une enquête a été menée chez l'entreprise algérienne ENIEM et ce pour mieux examiner l'influence des stratégies de la communication interne dans l'amélioration de la coordination de la ressource humaine.

**Chapitre I:**  
**Les stratégies de la**  
**communication interne**

## Chapitre I : Les Stratégies de la Communication Interne

---

### Introduction :

La communication est un processus fondamental de l'existence humaine, qui permet de transmettre des informations, des idées, des émotions et des opinions entre les individus et les groupes. Elle est essentielle dans tous les domaines de la vie, de la vie personnelle aux affaires, en passant par les domaines politiques, sociaux et culturel.

La communication interne est essentielle pour assurer la réussite d'une entreprise ou d'une organisation. Les stratégies de communication interne permettent de transmettre efficacement des informations, des idées et des objectifs au sein de l'entreprise, ce qui permet d'améliorer la collaboration, la coordination des employés et la productivité.

Les stratégies de communication interne efficaces doivent être adaptées aux besoins et aux caractéristiques de l'entreprise.

En fin de compte, les stratégies de communication interne doivent être conçues de manière à être accessibles, claires et faciles à comprendre pour tous les membres de l'entreprise. Lorsque les employés sont bien informés et impliqués dans la communication interne, cela peut avoir un impact positif sur leur engagement, leur satisfaction et leur productivité.

Nous tâcherons dans ce premier chapitre à présenter certaines définitions concernant la communication interne en essayant à travers un aperçu théorique d'aborder les différents modèles de stratégie de communication interne.

# Chapitre I : Les Stratégies de la Communication Interne

---

## Section 1: Aperçu théorique sur la communication interne

Dans cette présente section, nous allons présenter les concepts de base de la communication à travers son histoire et son évolution, ses définitions, son objectif, ses différents types et en fin son importance.

### 1.1- Histoire et évolution de la communication interne

La communication interne des entreprises et des organisations amène une réflexion et un retour sur la communication en général et plus précisément sur les théories de la communication.

**D'après EDUARDE RENCKER, au début des années 80:** La communication interne se contente simplement de décrire l'enchaînement de l'entreprise. On y implante néanmoins un sentiment d'appartenance aux employés pour consolider une meilleure cohésion des efforts.

**Au début des années 90:** Les stratégies de la communication interne ont connu une évolution croissante depuis leurs apparitions.

**Et à la fin des années 90:** Avec l'apparition de l'intranet : la communication interne a opéré sa transformation digitale ou il est devenu facile de diffuser et de transférer rapidement des informations bientôt se développent les messageries électroniques internes et avec elle, les newsletters.

**AU cours des années 2000:** L'arrivée des solutions digitales (messagerie interne, workspaces, etc) vient optimiser tous les processus de communication interne en proposant aux entreprises des plateformes toujours plus abouties.

**La décennie 2010-2023:** C'est la période de l'émergence et de l'activation des médias sociaux dans diverses entreprises pour développer la communication interne au sein des entreprises, à travers le développement de concepts de collaborateurs ambassadeurs.

Alors si les collaborateurs ont une bonne communication interne dans l'entreprise, les employés des entreprises communiquent avec eux sur leur propre réseau et viennent défendre leur culture d'entreprise.

La communication interne est devenue à notre époque l'un des éléments les plus importants pour faciliter les affaires des entreprises, et la majorité des dirigeants ont pris conscience de son importance dans les affaires.

### 1.2 Définitions des concepts clés:

#### 1.2.1 Définition de la communication :

DANS notre cadre de recherche , on a pu découvrir que la communication a des différentes définitions , alors nous avons présenté les plus répandues et les mieux informées.

**D'après Liliane Demont-Lugol et Alain Kempf , Martine Rapidel ; Charles Scibetta;**

- ❖ "Dans un sens général : c'est la transmission de messages entre émetteurs et récepteurs"
- ❖ "Dans un sens plus précis : c'est l'ensemble des actions visant à transmettre des messages à différentes personnes ( cibles ) dans le but de modifier leurs niveaux de connaissances, leurs attitudes ou leur comportements."<sup>1</sup>

**Selon PASTOR et BREAD,** " La communication est un échange de messages entre plusieurs individus ou groupes ".<sup>2</sup>

**Selon Nicole d'Almeida et Thierry Libaert** " La communication d'entreprise peut être définie comme la production d'information sur les milieux interne et externes et comme la création d'interface".<sup>3</sup>

**Selon HENOT Alain,** " On dit qu'il y'a communication quand une source de message transmet des signaux par l'intermédiaire du canal à un récepteur destinataire ".<sup>4</sup>

Pour conclure , on peut donner une définition globale à la communication qui est le fait d'établir une relation avec une autre personne ou un autre groupe en lui transmettant un message qu'on appelle émetteur et récepteur.

#### 1.2.2. Définition de communication interne :

La communication interne c'est par ailleurs les formes de la communication au sein de l'entreprise, alors on a choisi les définitions les plus significatives :

---

<sup>1</sup> Liliane Demont-Lugol et Alain Kempf, Martine Rapidel ; Charles Scibetta; « Communication des Entreprises, Stratégies et Pratiques », 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006, page 35.

<sup>2</sup> PASTOR et BREAD, Les treize clés du manager, Edition Liaison, Paris, 2003, P. 125.

<sup>3</sup> Nicole d'Almeida, Thierry Libaert, « la communication interne des entreprises », 7<sup>e</sup> édition, Paris, 2014, P.7.

<sup>4</sup> HENOT, Processus de communication, Edition Guérin, 1978, P.125.

## Chapitre I : Les Stratégies de la Communication Interne

---

**Pour Liliane demont-lugol et alain kempf, maritime rapidel; charles scibetta:**

" La communication intrane est action de communication en direction des différentes catégories de personnel de l'entreprise .ces actions ont pour but d'informer ,de renforcer la cohésion et le sentiment d'appartenance du personnel".

" La communication interne comprend l'ensemble des moyens de communication destinés au personnel".<sup>5</sup>

Selon CREUSY OLIVIER et GILLBERT SYLVIE " le concept de communication interne , si elle a été négligée et ignorée pendant longtemps , n'est plus à débattre , en effet l'efficacité de la communication interne au sein d'une entreprise ou d'une société quelconque a pris tellement d'importance au fil des dernières années que des emplois sont créés à travers le monde , dont l'objectif est de gérer cette communication ".<sup>6</sup>

Selon DE-TRIE et BROYER : " Dans la communication intrane au service de management ". En 2001 abordent la communication interne comme un outil visant à promouvoir la cohésion entre les salariés voire le sens collectif . nous pouvons de ce fait dire que la communication interne joue un rôle prépondérant dans la fonction d'une entreprise en ce sens ou elle contribue à l'efficacité de l'entreprise à travers la motivation des salariés comme toutes les autres formes de communication , la communication interne répond à des objectifs bien précis que nous tenteront de survoler".<sup>7</sup>

### **1.2.3. Le processus de communication :**

" La communication est l'action de communiquer, d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un. Elle peut aussi désintéresser l'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène ou l'action pour quelqu'un ou une organisation d'informer et de promouvoir son activité auprès d'autrui, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique".<sup>8</sup>

Le schéma de communication repose sur un principe simple qui consiste à interaction, entre deux individus, un individu et un groupe social vers une audience de masse.

C'est la représentation schématique des éléments nécessaires pour faire une communication.

---

<sup>6</sup> Creusy oliver et gillbert sylvie, p.23.

<sup>7</sup> DERTIE ET BROYEZ " La communication interne au service de management "p200.

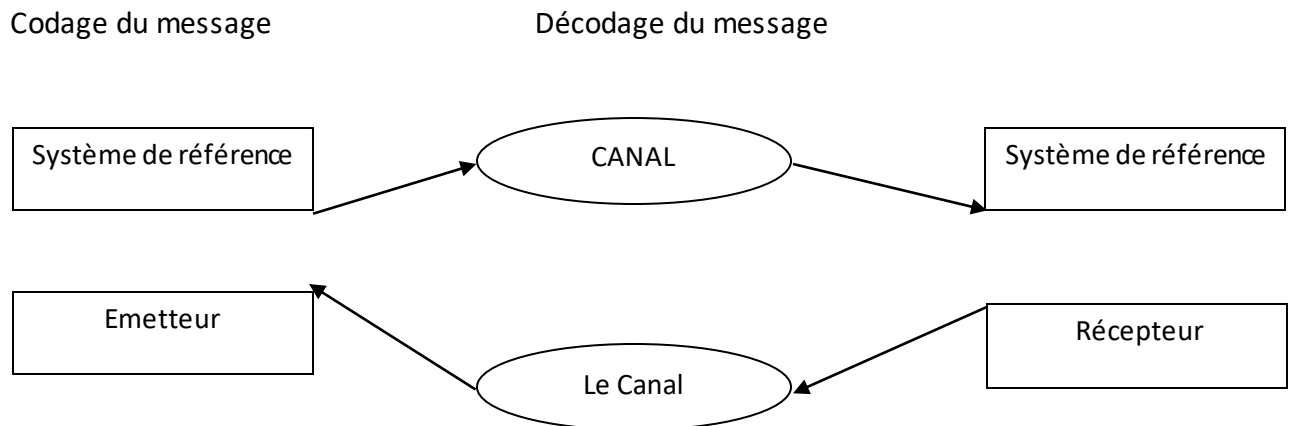
<sup>8</sup> D. Bougnoux, introduction aux sciences de la communication, la découverte, Paris, 2001, p69.

## Chapitre I : Les Stratégies de la Communication Interne

---

Alors voici leurs présentations :

**Figure 01 : Schéma et vocabulaire d'une situation de communication.**



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

### **a)- L'émetteur:**

Il est la source de communication, c'est celui qui a une idée, un message à une information et désire les communiquer, il peut être un individu, un groupe commun entreprise.

### **b)- Le récepteur:**

C'est celui à qui est adressé le message.

### **c)- Le message:**

Il s'agit d'un assemblage d'idées et d'informations qui est envoyé de l'émetteur vers le récepteur.

### **d)- Le codage:**

L'assemblage d'idées et d'informations est retranscrit sur un support afin qu'il soit compris par tous. Le support est " le moyen de transport du message".

### **e)- Le canal:**

Il s'agit du chemin que le message va prendre.

### f)- Le décodage:

C'est la traduction du message par le récepteur.

### j)- Le référent:

C'est la personne ou l'objet désigné par le message renvoi.<sup>9</sup>

### 1.3. L'objectif de la communication interne:

L'objectif globale de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/ offre d'information dans l'organisation. d'une part la demande de salarié qui se traduit par ce qu'il souhaite savoir, ses inquiétudes, préoccupations et surtout ces objectifs. d'autre part l'offre de l'entreprise à travers son message, son ambition et surtout son image qu'elle souhaite partager avec ces employés, l'offre doit être régulière et adaptée.

-L'une des tâches de la communication interne est de traduire la stratégie en communication, de la mettre en mots, d'aider à fixer des valeurs et d'assurer la pertinence des lignes directrices élaborées en interne.

- La communication interne accompagne le programme socio-économique de l'entreprise, présentant les objectifs et les approches liés à l'orientation stratégique et aux engagements budgétaires.
- **D'après DE-MONT ET A KEMPF**, il existe cinq niveaux d'objectifs de la communication interne:

**a)- La compréhension**, qui consiste à expliquer à un personnel le fonctionnement global de la société afin de l'aider à mieux comprendre la réalité interne de l'entreprise.

**b)- La circulation**, qui favorise les conditions d'une bonne fluidité de l'information à travers les niveaux de l'entreprise.

**c)- La confrontation**, elle permet à chaque agent de se situer par rapport à son entreprise de reconnaître sa place, son rôle dans l'entreprise afin de contribuer pleinement à son développement.

**d)- La cohésion**, qui reste un facteur important du fait de son aspect indispensable en entreprise, vise surtout à forger l'esprit d'une équipe soudée, solidaire et cohérente qui partage les mêmes valeurs et poursuit les mêmes objectifs.

---

<sup>9</sup> AUDE Riom, LIBAERT Thierry et ADARY, toute la fonction communication, DUNOD, PARIS, 2010, p.06.

## Chapitre I : Les Stratégies de la Communication Interne

---

e)- **Le changement des attitudes et comportement**, la communication interne vise généralement l'adaptation des attitudes et comportement aux valeurs de l'entreprise, l'objectif ayant harmonisé les pratiques et les connaissances personnelles à fin de pouvoir véhiculer les memes information en interne tout comme en externe.<sup>10</sup>

- La communication interne est pour mettre en commun un langage, une culture, écouter et comprendre le corps social, élaborer et faire circuler l'information .
- Aider la hiérarchie à faire descendre et remonter l'information.
- Recevoir de l'information crée de la motivation et de la satisfaction des employés ce qui vise l'amélioration de la productivité et l'efficacité au travail.

### 1.4. Les types de la communication interne :

#### 1.4.1. La communication descendante:

La communication descendante est par définition celle qui part du haut de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les employés et ouvriers en passant par le relais des cadres ou par des outils écrits diffusés globalement, comme le journal interne par exemple. Elle répond à une première fonction pratiquement obligatoire, la diffusion « des informations réglementaires » .ces informations bénéficient déjà d'une diffusion à travers un support également obligatoire constitué par les panneaux d'affichage .En général, on y trouve le règlement intérieur, les mesures de sécurité, les notes de services, et les documents émanant des délégués syndicaux et du comité d'entreprise.

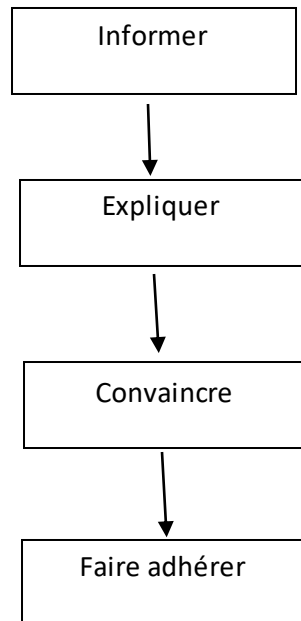
La communication descendante permet aussi de mieux faire connaître l'environnement de l'entreprise et l'entreprise elle-même, soit par le journal d'entreprise, soit par des documents spécifiques. C'est instrument de management qui peut être tout à fait positif s'il est géré avec objectivité, mais peut être mal ressenti s'il utilisé par la direction comme outil de propagande. Il est essentiel que la communication descendante reste en permanence un instrument d'information au service des salariés, afin de leur donner le sentiment réel qu'ils sont pris en considération, et leur permettre de se situer dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise .pour bien fonctionner, elle doit demeurer crédible et utiliser et utiliser les moyens les mieux adapté.

---

<sup>10</sup> Lilliane Demont-Lugol et Alain Kempf, Martine Rapidel ; Charles Scibetta; « Communication des Entreprises, Stratégies et Pratiques », 2<sup>ème</sup> édition, Paris, 2006.

Le schéma de fonctionnement de la communication descendante :

Figure 02 : Le schéma de communication descendante.



Source : Ouvrage : La communication d'entreprise, Philippe Morel.

La communication descendante reste la forme de communication la plus fréquente. Cependant, mettre en place une communication interne qui serait uniquement descendante, sans laisser au salarié la possibilité de s'exprimer, serait absurde. Les informations recueillies aux échelons supérieurs de la hiérarchie peuvent permettre d'éviter des conflits, voire des situations de crise. La communication descendante n'est donc pas suffisante.<sup>11</sup>

### 1.4.2. La communication ascendante :

La communication ascendante part de la base des salariés pour remonter vers la hiérarchie. Elle peut être provoquée ou spontanée. Le développement de la communication ascendante répond à trois objectifs : enquêter, détecter et stimuler. Elle peut revêtir plusieurs aspects. Elle est formelle lorsqu'elle est structurée, et que l'on connaît l'émetteur et le récepteur, informelle lorsqu'elle n'est pas structurée, mais que l'on connaît ou que l'on peut identifier émetteur et récepteur. Il s'agit d'un bruit ou d'une rumeur quand elle n'a ni structure, ni émetteur, ni récepteur connu. Elle est dite spontanée quand elle n'est pas suscitée par une information descendante, et provoquée quand elle répond ou fait suite à une information descendante. On l'appelle aussi feedback quand elle est une réaction simple à une situation nouvelle, ou à une prise de décision. Elle peut encore renseigner la hiérarchie par des questions qui reflètent des préoccupations ou de attentes. Elle peut enfin se manifester sous forme de revendications ou de contestation. Quant au contenu, il peut se rapporter à l'entreprise à travers l'une de ses composantes, activités, organisation, situation, produits - ,

---

<sup>11</sup> Philippe Morel, « La communication d'entreprise », Paris, 2009, Page 90.

## Chapitre I : Les Stratégies de la Communication Interne

---

il peut aussi concerner les hommes et l'environnement professionnel (clientèle, fournisseur, partenaire, concurrent, etc.).

Qu'il s'agisse de communication descendante ou ascendante, l'information passe toujours par le même circuit : émetteur, transmetteur (ou relais), récepteur. En revanche, selon qu'il s'agira de communication descendante ou ascendante, les émetteurs devraient récepteurs et vice ; les relais, quant à eux, ne changent pas de position.<sup>12</sup>

### 1.4.3. La communication interactive :

Ce troisième type de communication interne découle de manière logique des deux autres, en ce sens qu'il les complète. C'est souvent au cours de réunion fortuites, d'occasion commerciale, voire festives, ou de rencontres informelles, que les échanges les plus riches se produisent. Cela étant, la communication interactive, que l'on peut aussi appeler "communication mutuelle, peut faire appel à des outils employés dans les autres types de communication, selon les objectifs qu'on leur attribue, la forme qu'on leur donne et l'exploitation qu'on en fait. Dès lors qu'on offre aux salariés la possibilité de dialoguer, soit avec émetteurs de l'outil, soit avec les mêmes d'autres services de l'entreprise, on favorise l'échange. C'est pourquoi même des outils considérés a priori comme appartenant à la communication descendante peuvent devenir un support d'échange. C'est le cas, par exemple, du journal interne. Si l'on prévoit d'ouvrir une ou plusieurs rubriques aux salariés sans exercer de censure, et si on bénéficie d'une périodicité assez fréquente, le journal pourra devenir un instrument de dialogue.

Des outils issus de technologie comme les intranets semblent bien adaptés à la communication mutuelle. On peut y intégrer des informations diverses (comme des flashes d'actualité, un calendrier des événements d'entreprise, des informations pratiques, la revue de presse, des petites annonces, la liste des documents internes), le répertoire de l'entreprise (noms, fonction, service, numéro de poste, de fax, etc.), des offres de formation du comité d'entreprise, des messageries (individuelles ou par services), des téléquestionnaires. À travers ces différentes rubriques, il est possible de créer un flux important d'échange d'information interpersonnelle.<sup>13</sup>

### 1.5. L'importance de la communication interne :

La communication interne est cruciale pour assurer le bon fonctionnement d'une organisation. Elle fait référence à la transmission d'informations, de messages et de données entre les différents membres d'une entreprise ou d'une organisation.

---

<sup>12</sup> Ibid, Ibidem, Page 92.

<sup>13</sup> Ibid, Ibidem, Page 93.

## Chapitre I : Les Stratégies de la Communication Interne

---

Voici quelques raisons pour lesquelles la communication interne est importante :

➤ **Cohésion de l'équipe :**

Une communication claire et efficace permet de créer une cohésion entre les membres de l'équipe. Les employés se sentent plus impliqués et motivés lorsqu'ils sont bien informés et qu'ils ont une compréhension claire des objectifs de l'organisation.

➤ **Réduction des conflits :**

Une communication ouverte et transparente aide à réduire les malentendus et les conflits entre les membres de l'équipe. Les employés peuvent mieux comprendre les points de vue et les besoins des autres membres de l'équipe, ce qui permet d'éviter les frictions.

➤ **Amélioration de la productivité :**

Une communication efficace peut aider à améliorer la productivité en permettant aux employés de mieux comprendre leurs rôles et leurs responsabilités. Les employés peuvent également recevoir des commentaires constructifs sur leur travail, ce qui peut les aider à s'améliorer.

➤ **Renforcement de la culture d'entreprise :**

Une communication interne claire et cohérente peut aider à renforcer la culture d'entreprise en transmettant les valeurs, les objectifs et les normes de l'organisation aux employés.

- ❖ Une bonne communication interne se doit de rechercher le dialogue. Il faut pour cela que chacun ait la possibilité de s'exprimer, d'imaginer, de créer. Communiquer, c'est aussi avoir quelque chose à dire.

La communication interne devra être conçue et mise en œuvre de telle sorte qu'en s'adressant à l'ensemble des salariés, elle donne à chacun d'entre eux sentiments d'être personnellement visé.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Philippe Morel, « la communication d'entreprise », 4<sup>e</sup> édition, Paris, 2009, Page 84.

### Section 2: Les stratégies de la communication interne

#### 2.1. Définition de la stratégie de la communication interne:

**2.1.1. La première définition de la stratégie est donnée vers 1960 par A.D Chandler :** "La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs".<sup>15</sup>

**2.1.2.** "La stratégie de la communication interne est l'art de diriger d'harmoniser de mettre en synergie les différentes formes de communication existant dans l'entreprise en vue de la satisfaction d'objectifs d'intérêt général"<sup>16</sup>

❖ Une stratégie de communication est donc une condition nécessaire pour trois raisons majeures :

a)- Elle est instrument déterminant de cohérence entre les objectifs de communication , les objectifs de marketing , et les objectifs stratégiques d'organisation.

B)- Elle est instrument déterminant de continuité dans la mesure où elle définit les choix fondamentaux et permanents de la communication.

c)- Elle est un instrument de contrôle puisque l'on ne peut apprécier les résultats de l'action communicationnelle que si l'on a préalablement défini les objectifs.

**2.1.3. La stratégie de la communication interne :** est l'ensemble des actions et des moyens mis en place pour atteindre les objectifs de communication d'une entreprise. Elle est cruciale pour toute entreprise ou organisation qui souhaite communiquer efficacement avec son public cible .la stratégie de communication permet de définir les messages clés à transmettre , les canaux de communication les plus pertinents pour atteindre le public cible, ainsi que les moyens et les ressources nécessaires pour y parvenir.

➤ La stratégie de communication se fait en plusieurs étapes:

---

<sup>15</sup> (Charoni Jean Luc, SEPARI Sabine ), manuel application " organisation et gestion de l'entreprise " , 2<sup>ème</sup> édition Dunod , Paris , 2001 , p:326

<sup>16</sup> (DECAUPIN Jean -Marc ) la communication marketing " concepts techniques , stratégies , 2<sup>ème</sup> édition Economica , Paris , P : 39-46.

- **Identifier la cible:** les cibles de communication se définissent comme étant des groupes des personnes visées par une action de communication. Il existe deux types de critères pour définir les cibles :

a)- Des critères quantitatifs: qui sont utiles à la détermination de la taille de la cible et à sa compatibilité avec le budget disponible.

b)- Des critères qualitatifs: qui influence le style de création : le style de vie , de centre d'intérêt .

- **Déterminer les objectifs:** Il est important de déterminer clairement les objectifs à atteindre avec une stratégie de communication. Ces objectifs peuvent être de diverses natures , comme augmenter la notoriété de la marque , fidéliser les clients existants , lancer un nouveau produit ou service.
- **Concevoir le message:** Le message doit être simple, clair et facilement mémorable pour que le public puisse le comprendre et le retenir.
- **Choisir les médias:** La sélection des canaux de communications qui sont les plus appropriés pour atteindre le public cible.
- **Evaluer le budget:** Le budget doit être suffisant pour couvrir tous les canaux de communication sélectionnés.
- **Mesurer les résultats:** Mettre en place des mécanismes de suivi et de mesure.
- **Coordonner l'ensemble des actions de communication:** Une fois que les résultats de stratégie de communication sont mesurés, il peut être utilisé pour améliorer la communication à l'avenir.

### 2.2. Diagnostic de processus de communication interne:

Il permet de savoir si la situation est favorable ou défavorable , s'il existe un problème d'organisation , de fonctionnement , ou tout simplement de moyens . il doit être établi en concertation , par les initiateurs et réalisateurs de l'audit .il doit déboucher sur des propositions concrètes et l'élaboration d'une véritable politique de communication interne .<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Philippe Morel, « La Communication d'Entreprise », 4<sup>e</sup> édition, Paris, 2009, P.96.

## Chapitre I : Les Stratégies de la Communication Interne

---

Le diagnostic interne il s'agit de rechercher les points faible et les points fortes de l'entreprise en interne. Il s'agit en générale d'analyser le système de communication interne (analyse des outils) de son personnel (accueil, système de motivation, organigramme). L'évaluation d'une stratégie de communication interne se fait par un diagnostic interne se basant sur différents critères .

Voici quelques-uns des critères les plus couramment utilisés :

**a)- L'atteinte des objectifs :** La première étape pour évaluer une stratégie de communication est de déterminer les objectifs qui ont été fixés. Si les objectifs ont été atteints, alors la stratégie a été un succès.

**b)- La portée de la campagne :** Il est important de mesurer la portée de la campagne en évaluant le nombre de personnes supportées par la campagne .

**c)- L'engagement des utilisateurs:** Il est important de mesurer l'engagement des utilisateurs avec la campagne .

**d)- Le retour sur investissement:** Est un critère important pour évaluer l'efficacité d'une stratégie de communication .

**e)- La durabilité:** Si la stratégie de communication est durable , donc elle peut être utilisée sur une longue période de temps .

En évaluant la stratégie de communication en utilisant ces critères, il est possible de déterminer si l'entreprise a été un succès et d'identifier les domaines qui peuvent être améliorés pour les entreprises futures.

### 2.3. le plan de communication interne:

L'établissement d'objectifs, la formulation de stratégie et la planification sont essentiels en communication afin d'être considérés comme équivalents en statut aux autres composantes organisationnelles.<sup>18</sup>

#### 2.3.1. Définition de plan de communication:

Il exprime le choix des actions de communication interne sur une période allant généralement d'un à trois ans. Certains plans de communication interne engagent une temporalité plus longue lorsqu'il s'agit de présenter un changement important par exemple une opération de privatisation avec développement d'un actionariat interne, une réorganisation du temps de travail, ou un déménagement.

---

<sup>18</sup> Fraser P. Seitel, The practice of Public Relation, Practice Hall, 1998.

## **Chapitre I : Les Stratégies de la Communication Interne**

---

contrairement à l'audit sur lequel il s'appuie bien souvent, le plan de communication est construit en interne. Il est l'affaire des chargés de communication et engage également le management de l'entreprise, la ligne hiérarchique étant nécessairement impliquée dans les différentes étapes de sa réalisation.

### **2.3.2. Les caractéristiques d'un plan de communication:**

- Le plan ne se construit par ex nihilo; il est étroitement articulé sur l'état et la stratégie de l'entreprise, sur son présent et son avenir.
- Il doit être à la temporalité de l'organisation: il propose un cadre d'action sur un temps relativement long tout en s'adaptant aux besoins évolutifs d'information des publics internes.
- Il doit donc être à la fois ouvert ( proposer une ligne d'action déclinée en actions cohérente et enchainées) mais précis, stratégique mais pragmatique.
- Le plan de communication doit éviter ces deux écueils que sont une nature très réglementaire et une nature purement incitative( qui le réduit à une simple déclaration d'intention).

### **2.3.3. La démarche globale:**

#### **a)- Partir de l'existant:**

##### **➤ Intégrer les contraintes internes**

- Suivre le rythme de l'entreprise;
- S'adapter à la disponibilité des émetteurs et des récepteurs;
- S'adapter aux canaux de diffusion;
- Déterminer les cibles en fonction des objectifs.

##### **➤ Intégrer les contraintes externes**

- S'inscrire dans l'actualité du secteur d'activité, du marché qui se modifie en permanence;
- Être en phase avec les autres plans conçus dans l'entreprise: plan qualité, plan informatique ou plan formation;

## Chapitre I : Les Stratégies de la Communication Interne

---

- Etre en phase avec les campagnes de communication externe de l'organisation.

### 2.3.4. La rédaction du plan de communication:

Cinq erreurs à éviter:

- La sous-traitance globale à un rédacteur extérieur à l'entreprise;
- La recherche exclusive du consensus par l'intégration de l'ensemble des attentes exprimées par les différents managers de l'entreprise. Cette recherche facilite l'acceptation du plan mais en nivelle l'intérêt;
- L'application stricte du plan stratégique de l'entreprise. Si le plan doit nécessairement s'intégrer dans le plan stratégique de l'entreprise, il possède également ses paramètres spécifiques ;
- L'urgence; l'élaboration d'un plan de communication nécessite un minimum de temps;
- L'isolement rédactionnel; la rédaction doit s'opérer dans un esprit de consultation et d'ouverture. Des idées nouvelles peuvent surgir et l'acceptation finale en sera facilitée.<sup>19</sup>

### 2.4. Les étapes de la mise en oeuvre de la stratégie de communication interne:

#### 2.4.1. Répertoire des raisons de la politique de communication interne :

La communication interne peut être nécessaire par :

- La croissance de l'entreprise ;
- Un changement de direction ;
- Une dispersion géographique ;
- La pression de concurrence ;
- Des difficultés économiques ;
- Une forte évolution technique, etc.

Qui sont autant de thèmes à traiter en communication.

---

<sup>19</sup> Nicole d'Almeida, Thierry Libaert, « La Communication Interne des Entreprises », 7<sup>e</sup> édition, Paris, 2014, Page 95-98.

### 2.4.2. Inventorier les moyens existant:

Pour cela, il est nécessaire de se poser un certain nombre de questions : quels sont les moyens ? De

Quelle nature sont-ils ? Comment sont – ils perçurent ? Comment fonctionnent- ils ?

### 2.4.3. Repérer les besoins:

Les besoins peuvent être nombreux et variés, même lorsqu'il y a déjà une communication en place. La communication interne représente des enjeux pour tout le personnel de l'entreprise, simples salariés ou manager. Si l'on désire vérifier si ces enjeux ont été satisfaits et si les objectifs ont été atteints, on devra évaluer régulièrement l'efficacité des actions et la perception qu'en ont salariés. Ce sera aussi une façon de communiquer, de les interroger par voie de questionnaire, sondage ou enquêtes.

La communication interne n'est pas là pour faire plaisir, mais pour conjuguer les impératifs de l'entreprise et les attentes des collaborateurs en rassemblant et motivant ces derniers. Il est donc important de créer les outils manquants d'améliorer les outils existants, d'homogénéiser les messages, de créer les contacts et les échanges, de structurer la communication, d'intensifier la diffusion, de développer la crédibilité et d'impliquer l'ensemble des salariés.

### 2.4.4. Bâtir une stratégie:

À partir du moment où l'on connaît bien l'entreprise, grâce à l'état des lieux établi, sachant quels sont les attentes et les besoins des salariés, les objectifs de l'entreprise, il devient relativement de bâtir une stratégie qui reposera essentiellement sur la logique.<sup>20</sup>

## 2.5. Les outils de communication interne:

Selon le type de la communication interne, plusieurs outils peuvent être utilisés retenons les outils les plus utilisés en entreprise aujourd'hui:

### 2.5.1. Les outils de la communication écrits

#### a)- Journal d'entreprise :

C'est un bulletin de liaison spécialement conçu pour le personnel et adressé à son domicile, remis sur le lieu de travail ou transmis par courrier électronique.

Circonstances : Il peut servir de lien entre les membres du personnel et créer chez eux un sentiment d'appartenance à l'entreprise ; son objectif principal est de fédérer et de motiver le personnel.

---

<sup>20</sup> Philippe Morel, « La communication d'entreprise » 4<sup>e</sup> édition, Paris, 2009, P.89

## Chapitre I : Les Stratégies de la Communication Interne

---

Coût de journal : Le temps passé à la préparation et à la rédaction des articles ; frais de conception, d'impression et de diffusion.

L'intérêt de journal d'entreprise: C'est la diffusion large; taux de lecture important ; développement de l'esprit de groupe et du sentiment d'appartenance ; sentiment de valorisation; implication et motivation.

Aujourd'hui certaines entreprises passent du document papier au document sur écran (e-journal) en développant une version électronique du journal d'entreprise présente dans leur intrant ou adressé par courriel (newsletter).

### **b)- La revue de presse :**

La revue de presse est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise.

Elle est envoyée régulièrement à une partie du personnel (généralement les cadres), mais il peut être prévue une possibilité de consultation plus large. (Liliane Demont-Lugol communication des entreprises).

Il se décompose en un objectif d'information et de mobilisation:

- Le premier but recherché est celui d'informer les salariés des opérations de l'entreprise ayant eu un retentissement médiatique. Ceci permet de renforcer l'impact des opérations externes en le prolongeant en interne tout en évitant la critique des salariés mécontents d'apprendre par l'externe une information les concernant. L'article paraît dans un média externe mais il est diffusé rapidement en interne.
- Le deuxième objectif participe de la continuité interne-externe en ce qu'il permet de mobiliser l'interne par la mise en évidence du champ d'action externe de l'entreprise.

### **c)- Le livret d'accueil:**

C'est un document qui présente l'entreprise, son histoire, son organisation, son activité, ses valeurs, ses avantages sociaux. Il doit faciliter l'adaptation et l'intégration d'un nouveau salarié. Il est destiné à orienter le nouvel embauché dans sa découverte de l'entreprise et du contexte dans lequel il se situe. Il ne faut pas oublier d'y inclure un plan des locaux, des informations pratiques (cantine, bus, etc.), les services sociaux (comité d'entreprise), un

---

<sup>21</sup> Nicole d'Almeida, Thierry Libaert, « La Communication Interne des Entreprises », 7<sup>e</sup> édition, Paris, 2014, Page 41.

organigramme accompagné de la description des fonctions de chacun.<sup>22</sup>

### **d)- La note de service :**

La traditionnelle note de service est un outil de communication descendant, dont l'efficacité a toujours été perçue et elle continue à être un moyen de communication interne efficace. Toutefois, la tendance est à la numérisation des directives et de la circulation de l'information au sein de l'entreprise. La note de service permet de transmettre une information relative à l'activité de l'entreprise, elle permet à la direction et aux chefs de service de diffuser les informations pourtant sur un changement donné en matière de l'organisation du travail, son contenu gagnerait à être clair et bref.

### **e)- La note d'information :**

La note d'information est un moyen de communication opérationnel, elle est utilisée dans le cadre du fonctionnement normal d'une entreprise quelles que soient les circonstances. La note d'information peut être des consignes, directives, instructions, explications ou informations diffusées par la hiérarchie à un public déterminé.

### **F)- Le panneau d'affichage :**

Le panneau est un moyen d'information qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés d'une entreprise. Sa principale caractéristique est de ne pouvoir délivrer qu'une information sommaire. L'affiche peut être deux formes : écrite, et dans ce cas elle s'apparente à un avis au personnel, ou visuelle, et il s'agit ici d'une affiche à l'exemple des panneaux publicitaires dont l'objectif est de sensibiliser à une action particulière. Les plus fréquentes sont les affiches relatives aux conditions de sécurité dans les entreprises.<sup>23</sup>

### **g)- le bilan social:**

Le bilan social, selon les termes de la loi, récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux précédents. Toute société de plus de 300 salariés est obligée d'établir chaque année un bilan social et de le soumettre pour avis à son comité d'établissement. Les principales rubriques sont:

---

<sup>22</sup> Liliane Demont-Lugol et Alain Kempf, Martine Rapidel, Charles Scibetta, « communication des Entreprises, Stratégies et Pratiques », 2<sup>e</sup> édition, Paris, 2006, Page 273.

<sup>23</sup> Nicole d'Almeida et Thierry Libaert, « La Communication Interne des Entreprises », 7<sup>e</sup> édition, Paris, 2014, P.53.

## **Chapitre I : Les Stratégies de la Communication Interne**

---

- Effectifs par catégorie du personnel ( qualification, sexe, age);
- Nombre d'entrées et de sorties par type de contrat;
- Absentéisme;
- Rémunérations moyennes par catégorie de personnel;
- Action de l'entreprise en faveur des oeuvres social (logement, transport, etc);
- Avantage sociaux (indemnisation de maladie , primes d'ancienneté, etc);
- Accidents du travail et de trajet;
- Budget consacré à la formation, action de formation .

### **h)- le rapport d'activité annuel:**

Ce document est destiné aux actionnaires et occasionnellement, au personnel . Il présente la situation de l'entreprise sur le plan humain, commercial , technique et financier. Il peut être remis à certains partenaires privilégiés de l'entreprise. Il comprend :

- Une présentation de l'entreprise , ses nouveautés ( nouvelles unités , nouveaux investissements , nouveaux produits ).
- Une présentation des dirigeants .
- La place de l'entreprise dans l'environnement technologique, social, économique, culturel .
- Les projets de l'entreprise .
- La situation financière de l'entreprise .
- Présentation des comptes de bilan et de résultat, évolution du cours de l'action ....

### **i)- La lettre au personnel:**

Périodiquement ou occasionnellement , le chef d'entreprise adresse directement une lettre au personnel pour faire passer un message ( bilan, remerciements , orientation stratégies , ect). L'impact de la lettre est d'autant plus fort qu'elle revêt un caractère exceptionnel .

### **j)- La signalétique :**

Il s'agit de l'ensemble des moyens qui permettent de se retrouver dans l'entreprise et d'identifier les différents services et les principaux collaborateurs ( plans, panneaux d'informations ,fléchage, plaques d'information accolées aux portes ,etc ).

## Chapitre I : Les Stratégies de la Communication Interne

---

la signalétique facilite la circulation à l'intérieur de l'entreprise et connote une certaine qualité de la communication interne .

### 2.5.2. les outils de communication oraux :

#### a)- 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 et fidèle qui diffusé aux personnes ayant assisté à la réunion ou à d'autres personnes intéressées .mais il est forcément incomplet , car il ne peut pas rendre compte de la totalité des échanges .

Il doit être rédigé et diffusé très rapidement après la réunion .il doit indiquer des informations sur les circonstances de la réunion .: date, lieu, heure de début, heure de fin, ordre du jour, présents, absents, excusés.

#### b)- Le séminaire :

C'est une réunion relativement longue (souvent plusieurs jours ) regroupant certains collaborateurs , afin de les informer sur un sujet concernant la vie de l'entreprise , de réfléchir sur un problème ou assurer un complément 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 propice aux échanges et à la créativité.

#### c)- La conférence :

C'est un exposé effectué par un cadre de l'entreprise ou par un spécialiste extérieur portant sur un sujet précis intéressant tout ou partie du personnel de l'entreprise (plus de 50 personnes).<sup>24</sup>

#### d)- L'entretien individuel:

L'entretien individuel en face-à-face est la technique la plus adaptée à la transmission d'un message fortement personnalisé.Utilisé pour développer la motivation d'un cadre ou d'un commercial, pour discuter de l'évaluation d'un travail ou d'un projet, pour responsabiliser un salarié sur une mission particulière, il fait partie de la vie quotidienne et pertinente de l'entreprise, tout comme de sa communication interne obligatoire.

---

<sup>24</sup> Liliane Demont-Lugol et Alain Kempf, Martine Rapidel, Charles Scibetta, « communication des Entreprises, Stratégies et Pratiques », 2<sup>e</sup> édition, Paris, 2006, Page 267.

### 2.5.3. Les outils de communication récente:

#### a)- L'intranet:

L'intranet est un réseau informatique interne semblable à internet car fondé sur les techniques de communication d'internet (IP: Internet protocol) mais propre à une entreprise ou à une organisation et non relié directement à internet. L'intranet est réservé aux salariés.

Un intranet permet de relier en permanence l'ensemble des salariés connectés, de leur donner accès à une base de données documentaire commune. Des documents de tous types (textes, images, vidéos, sons...) peuvent être mis à disposition sur intranet.

Les utilisations d'un intranet sont multiples:

- Informations sur l'entreprise;
- E-journal;
- Echange de données entre collaborateurs;
- Messagerie électronique;
- Visioconférence.

Un intranet favorise la communication au sein de l'entreprise et limite les erreurs dues à la mauvaise circulation d'une information. Il permet une mise à jour des informations en temps réel et supprime le coût des supports papier. Il est particulièrement adapté à des entreprises géographiquement dispersées (par exemple le réseau d'agence d'une banque).<sup>25</sup>

#### b)- Le journal téléphonique:

Il permet également d'annoncer des événements qui seront détaillés au sein du support écrit, le journal téléphonique ne pouvant comporter que des annonces brèves. Il permet en outre de cibler un auditoire, thématiquement ou hiérarchiquement, en ne divulguant le numéro qu'à une certaine fraction du personnel. Ceci participe d'une démarche d'"esprit club" par la valorisation des salariés possesseurs du numéro d'appel et incités de se faire à l'écoute active. Si l'inconvénient résulte de la propagation du numéro au sein de l'entreprise, celle-ci peut être organisée hiérarchiquement. La connaissance d'un numéro considéré comme confidentiel ne peut qu'inciter à son utilisation.

#### c)- Le journal électronique :

---

<sup>25</sup> Liliane Demont-Lugol et Alain Kempf, Martine Rapidel, Charles Scibetta, « communication des Entreprises, Stratégies et Pratiques », 2<sup>e</sup> édition, Paris, 2006, Page 276.

## Chapitre I : Les Stratégies de la Communication Interne

---

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

Il s'agit de délivrer des informations brèves puisque chaque page-écran d'un journal électronique ne peut contenir qu'une phrase.

### **d)- La visioconférence:**

Est basée sur le principe de la télé-réunion , les images en plus .chaque participant est équipé d'un écran sur lequel il visualise les autres membres de la réunion et d'une caméra qui le filme. L'avantage est de pouvoir identifier instantanément les orateurs et d'avoir la possibilité de présenter des documents de travail : graphiques, visuels, tableaux, ect. Orange, pour des raisons évidentes d'accès aux réseaux , l'utilise fréquemment. la généralisation des accès internet, conjuguée aux impératifs de réduction des frais de déplacement et aux préoccupations de développement durable , devrait permettre, dans un futur proche, de banaliser cette possibilité de réunion à distance .

### **e)- Le vidéotransmission:**

Système de transmission par satellite , elle permet de diffuser en direct une information de nature télévisuelle instantanément en de multiples points de la planète .cette particularité prédestine plus particulièrement la vidéotransmission aux entreprises en réseau ou possédant un grand nombre d'implantation tant en France qu'à l'étranger. la seule condition technique est de disposer d'une antenne satellite susceptible de recevoir les faisceaux hertziens .<sup>26</sup>

### **f)- Le film d'information :**

Il s'agit d'un court métrage présentant les activités de l'entreprise, ou une partie d'entre elles, ou un problème spécifique, visant à faire connaître l'entreprise et sensibiliser le personnel à un problème précis. Il doit être adopté au public visé, aux objectifs et à la nature du message.<sup>27</sup>

### **g)- Les médias sociaux:**

Les médias sociaux sont donc une révolution technologique mais surtout sociétale donnant le myen à toute personne le droit à la parole et à l'échange en utilisant un ensemble d'outils qui mettent en relation les individus à travers le dialogue, l'échange, le partage et la création.

---

<sup>26</sup> Nicole d'Almeida et Thierry Libaert, « La Communication Interne des Entreprises », 7<sup>e</sup> édition, Paris, 2014, Page 48.

<sup>27</sup> Liliane Demont-Lugol et Alain Kempf, Martine Rapidel, Charles Scibetta, « communication des Entreprises, Stratégies et Pratiques », 2<sup>e</sup> édition, Paris, 2006, Page 278.

comme avantages :

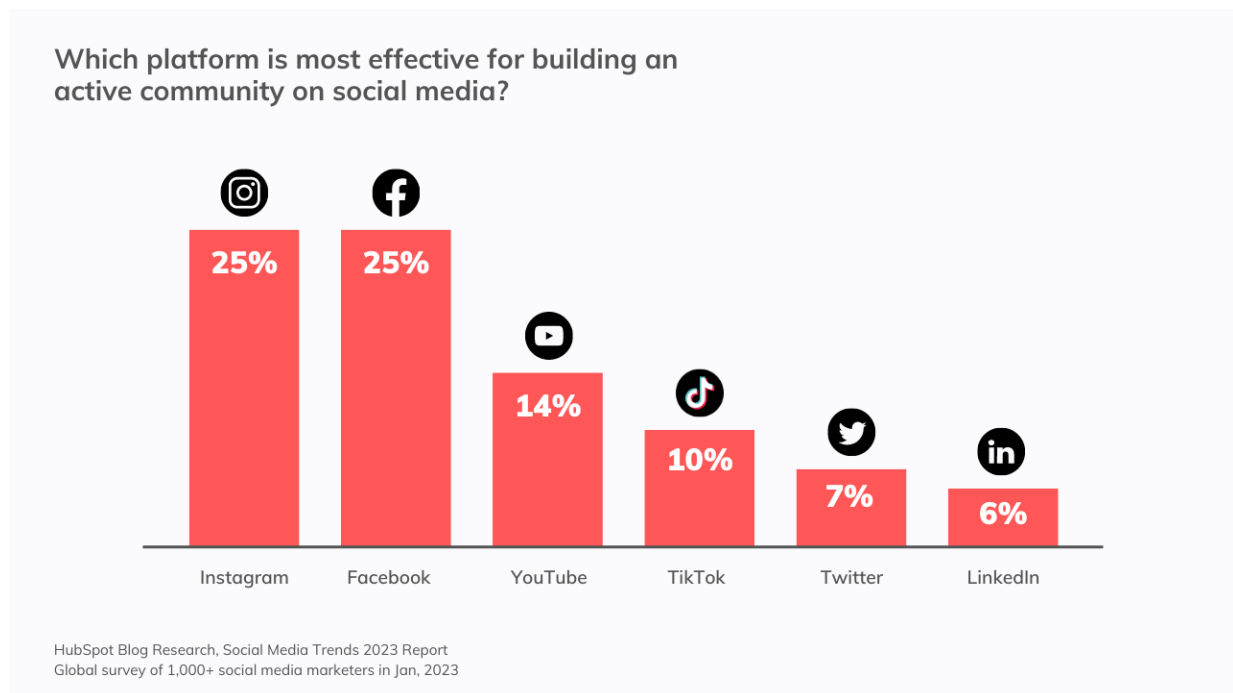
- Ils permettent de créer un espace de dialogue;
- Ils rapprochent les populations;
- Ils permettent une diffusion massive de l'information;
- Une meilleure compréhension des opinions.

Figure N°3: Panorama des médias sociaux en 2023



Source: <https://www.google.com>.

Figure N°4: Les médias sociaux les plus efficaces



Source: <https://www.google.com>.

### 2.6. Les limites de communication interne:

Les limites de la communication interne :

Toute communication entre personnes peut créer au moins deux types de barrières : des problèmes d'efficacité (exactitude des informations communiquées) et des problèmes d'efficience (coûts de communication). La communication est considérée comme valide lorsque l'expéditeur attribue à son message la même signification que celle que le destinataire perçoit. Ce qui peut être vérifié avec des commentaires et des questions. Pour que la communication soit efficace, le paramètre temps ne doit pas être ignoré. A cet effet, certaines contraintes peuvent entraver le bon déroulement d'un processus de communication efficace :

#### 2.6.1. Les limites d'ordre générale :

- **La lenteur:** Le manque de rapidité et de célérité dans la diffusion d'une information donnée peut être volontaire par la direction, mais interdit au sein de l'entreprise. À titre indicatif, il n'est pas normal que les informations circulent rapidement au niveau du siège et prennent plus de temps au niveau du site. Cela alimente les rumeurs et le bruit.

- **La désinformation** : Il s'agit d'un message d'erreur envoyé pour tromper quelqu'un.
- **Les rumeurs** : Les potins sont une forme de communication informelle, c'est le va-et-vient et les conversations de couloir qui indiquent généralement un manque de communication efficace dans les affaires. Il exprime le besoin de rechercher des informations. Il s'agit souvent d'une interprétation négative du lieu de travail par un employé, ce qui est négatif pour lui.

### 2.6.2. Les limites individuelles :

- **Interférence** : Celles-ci se rapportent aux relations et aux limites qui existent sur le lieu de travail. Ces distractions peuvent déformer la réalité et déformer intentionnellement ce que les messages communiqués au sein de l'entreprise ont à offrir.
- **Pouvoir** : L'information est aussi une source de pouvoir. Pour cette raison, les émetteurs peuvent ne pas fournir toutes les informations afin de conserver leur avantage sur leurs pairs. La rétention d'informations reste un signe de pouvoir en général.
- **Perception** : En général, l'individu interprète objectivement les informations reçues en fonction de ses propres préjugés, de son expérience et de ses antécédents, et il n'entend que ce qu'il veut entendre. Cela limite également une bonne communication.
- **Attitude** : La tendance d'un individu à former certaines opinions à des fins privées. Les attitudes peuvent être de différentes natures : individuelles ou collectives et/ ou conscientes ou inconsciente.

### 2.6.3. Les limites sémantiques :

Il y a des limites à la communication, qui tiennent à la langue utilisée, aux mots choisis, à la précision, au style... De plus, l'interprétation personnelle, une mauvaise présentation du message, une mauvaise adaptation au destinataire sont autant de facteurs qui affectent la qualité des communications. D'autres options peuvent affecter la qualité des communications d'entreprise en censurant ou en exagérant la présentation du message envoyé au destinataire, ce qui peut malheureusement se retourner contre vous.

### Conclusion

La communication interne a pour but de favoriser le dialogue et l'échange au sein de l'entreprise, savoir qui travaille avec qui, comment, qui doit être contacté dans quelle nécessité, échanger les expériences, les savoirs. Bref, ne pas faire de l'entreprise un empilement de personnes mais un réseau de compétence. Cela se présente sous la forme de colloques d'échanges, de réunion, mais aussi sous la forme de bases de connaissance ou d'articles sur les méthodes de travail d'un tel ou d'un autre.<sup>28</sup>

Aujourd'hui, la communication interne prend une place très importante au sein des entreprises car elle est considérée comme une source d'efficacité de l'entreprise pour avoir une gestion efficace de son équipe et améliorer la performance de l'organisation grâce à la transparence et la cohérence. Comme un moyen d'atteindre les objectifs d'entreprise au cours des prochaines années.

---

<sup>28</sup> FADHILA SAID MAHMOUCHE, « Communiquer efficacement en interne », Edition EL OTMANIA-Alger, 2011, Page 267.

**CHAPITRE II :**

**LA COORDINATION DE LA RH ET  
LA COMMUNICATION INTERNE AU  
SEIN DE L'ENTREPRISE**

## **Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

---

### **INTRODUCTION**

Le capital humain en général a un rôle nécessaire dans la conduite de la réussite des organisations. Ce rôle a été reconnu depuis les premières réflexions sur la place du capital humain dans l'économie des pays industrialisés, sous l'influence des écoles économiques aux Etats-Unis.

La fonction RH dans les entreprises est généralement pour le but d'assurer le management des équipes salariales, c'est pour le raison d'être, la mise en place du meilleur équilibre possible entre les impératifs d'un poste d'emploi et la gestion efficiente de la ressource humaine.

La communication est un élément essentiel pour coordonner la ressource humaine d'une entreprise ou d'une organisation. Elle joue un rôle clé dans la gestion des activités quotidiennes, la résolution de problèmes, la prise de décisions, la réalisation des objectifs et la motivation des employés.

La première section de ce chapitre portera sur la coordination au sein de l'entreprise. La seconde invite le processus de communication interne comme facteur de coordination de la RH.

## Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

---

### Section1 : La coordination au sein de l'entreprise

Toute activité humaine donne naissance à deux fondamentaux : la division du travail entre diverses tâches à effectuer, d'une part, et la coordination de ces tâches afin d'accomplir cette activité, d'autre part (Mintzberg, 1982).

#### 1.1. Définition de coordination :

Un certain nombre d'auteurs ont défini la coordination différemment. Les vues de quelques-unes d'entre elles sont données ici afin d'en connaître la nature exacte.

**1.1.1.** La coordination est l'un des fonctions essentielles de management des entreprises. Elle consiste à mener des actions concrètes sur l'environnement de l'organisation, pour agencer et répartir les tâches aux différents acteurs, de façon à obtenir un résultat cohérent grâce à la conjonction des efforts de tous dans le bon timing.

#### 1.1.2. Selon Henry Fayol :

« La coordination c'est l'action de relier, unir, harmoniser tous les actes et tous les efforts ».

« Coordonner, c'est harmoniser toutes les activités d'une personne afin de faciliter son fonctionnement et sa réussite." La coordination est nécessaire pour permettre à une personne d'améliorer ses fonctions. Sans coordination, le travail ne peut être harmonisé ».

#### 1.1.3. Selon Malon et Crowston:

« La coordination est la gestion des dépendances entre activités ». Dans l'administration ».

#### 1.1.4. Selon Newman :

« La coordination consiste à synchroniser et à unifier les actions d'un groupe de personnes. Une opération coordonnée est une opération dans laquelle les activités des employés sont harmonieuses, imbriquées et intégrées vers un objectif commun ».

« La coordination fait partie de toutes les phases de l'administration et ce n'est pas une activité séparée et distincte." L'administration n'est possible que lorsque les diverses activités de l'entreprise sont correctement coordonnées. En l'absence de coordination, l'administration ne sera pas possible. L'administration et la coordination sont une seule

## Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

---

et même chose; l'un n'est pas possible sans l'autre ».

### 1.1.5. Ordway Tead :

« La coordination est l'effort pour assurer une interaction harmonieuse de la fonction et des forces de toutes les différentes composantes d'une organisation afin que ses objectifs soient réalisés avec un minimum de friction et un maximum d'efficacité de collaboration ». Le but de la coordination est de synchroniser les fonctions des différents départements pour atteindre les objectifs organisationnels avec un minimum d'efforts.

### 1.1.6. George Terry :

« La coordination consiste à combiner les efforts afin d'assurer la réussite d'un objectif. Cela passe par la planification, l'organisation, la mise en œuvre et le contrôle. Le but de la coordination est d'obtenir de meilleurs résultats et cela peut se faire de différentes manières. Différentes fonctions de gestion sont également utilisées pour atteindre les objectifs **organisationnels** ».

### 1.1.7. Koontz et O'Donnell,

"Il semble plus juste de considérer la coordination comme l'essence de la gestion pour la réalisation de l'harmonie des efforts individuels vers l'accomplissement des objectifs du groupe est le but de la gestion. Chacune des fonctions managériales est un exercice de coordination. Les fonctions managériales sont liées à la coordination. Sans coordination, la fonction de gestion ne sera pas exécutée correctement. En fait, l'exercice de diverses fonctions est lui-même une coordination.

**1.1.8.** Le concept de coordination est « le principe mère » de l'organisation dont dérivent tous les autres principes. L'organisation est un cadre rationnel pour conjuguer les efforts de groupe. Les mécanismes de coordination sont censés être intégrés à la structure organisationnelle de par leur nature même. ; assurer l'unité d'action dans la poursuite d'un objectif commun».<sup>1</sup>

## 1.2. Les modes de coordination :

Henry Mintzberg, un théoricien en gestion, a identifié cinq modes de coordination d'une organisation :

**Selon H. Mintzberg**, il existe 5 modes principaux de coordination pour articuler les tâches qui ont

---

<sup>1</sup> Site : <https://www.economcsdiscussion-net>.

## Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

---

été divisées et réparties :

**1.2.1. La supervision directe** : elle correspond à l'intervention d'un responsable qui supervise un ensemble d'opérateurs, leur donne directement des instructions, contrôle les réalisations. On parle de supervision directe parce que l'intervention de ce responsable relève d'une relation de face à face, passe notamment par la communication orale.

**1.2.2. La standardisation des tâches** : la coordination des tâches résulte de l'application de description de postes ou de fonctions, de manuels de procédures, de tout élément qui décrit comment les différentes tâches doivent être exécutées ;

**1.2.3. La standardisation des compétences** : la coordination résulte du fait que chaque opérateur possède des compétences répertoriées et connaît les compétences attendues des autres intervenants. Cela suppose évidemment que les opérateurs aient fait l'objet d'une formation et d'une socialisation initiale, le plus souvent hors de l'organisation considérée

**1.2.4. La standardisation des résultats** : il s'agit du mode de coordination où comptent moins les instructions que le résultat final auquel il faut parvenir. En d'autres termes, la méthode importe moins que les résultats, c'est-à-dire le niveau de performance qui a été fixé a priori, la façon d'y parvenir important peu ;

**1.2.5. L'ajustement mutuel** : c'est la solution qui consiste, pour les différents opérateurs contribuant à une tâche commune, à intégrer leurs contributions par contact direct plutôt que de compter sur une supervision hiérarchique. Ce mode de coordination vaut plus particulièrement lorsqu'il s'agit d'intégrer des tâches interdépendantes, dans des situations caractérisées à la fois par leur complexité et l'incertitude qui les environne.<sup>2</sup>

### 1.3. Les types de coordination :

Il existe différents types de coordination, notamment:

#### 1.3.1. Coordination interne :

Une coordination interne existe au sein de l'entreprise entre les différentes unités. La coordination est nécessaire entre les individus d'un groupe, d'un département, entre les départements de l'entreprise, les usines, les sections et les autres parties de l'entreprise.

La coordination interne se produit lorsque des services et des unités différents au sein d'une

---

<sup>2</sup> [https://modules-iae.univ-lille.fr/M19/cours/co/chap02\\_03\\_02.html](https://modules-iae.univ-lille.fr/M19/cours/co/chap02_03_02.html)

## Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

---

organisation collaborent. Elle concerne les activités internes et les efforts collectifs déployés au sein d'une entreprise. Par exemple, elle se manifeste lorsque les gestionnaires, les cadres et les responsables de différents services établissent des liens pour coordonner l'ensemble des activités de l'organisation.

Les efforts déployés par les gestionnaires pour assurer le bon fonctionnement interne et la gestion des activités organisationnelles sont appelés "coordination interne".

Fayol a proposé trois éléments clés pour une coordination interne efficace :

- Chaque département doit travailler en étroite collaboration avec les autres.
- Chaque département doit être informé de sa contribution nécessaire pour atteindre les objectifs généraux.
- Les horaires de travail des différents départements doivent être constamment ajustés en fonction de circonstances.

### 1.3.2. Coordination verticale :

La structure verticale d'une organisation implique que l'autorité se transmet de haut en bas. La coordination verticale se réfère à la coordination entre les différents niveaux de l'organisation. Afin d'atteindre les objectifs de l'organisation, il est nécessaire de diviser et de départementaliser les activités de travail, ce qui permet aux dirigeants de coordonner les activités de l'entreprise.

Dans cette optique, dans une structure verticale, il est essentiel que la direction assure une coordination adéquate en déléguant le pouvoir de manière appropriée, avec l'aide de la gestion et du contrôle. Cela garantit que les ordres émanant d'une personne ne se trouvent pas en conflit avec ceux d'autres personnes.

La coordination verticale consiste à harmoniser les actions des individus opérant à différents échelons. Elle assure la cohérence entre les activités des dirigeants, des cadres intermédiaires et des employés de base. Elle vise à établir un lien entre les activités de la direction supérieure de l'organisation et celles des niveaux hiérarchiques intermédiaire et inférieur, dans le but d'atteindre les objectifs de l'organisation. La coordination verticale peut être mise en œuvre par le biais de divers mécanismes de gestion, tels que la centralisation, la décentralisation et la délégation.

## Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

---

### 1.3.3. Coordination horizontale :

La coordination horizontale implique la gestion des liens et des actions entre les individus qui occupent des positions similaires, tels que les chefs de département, les contremaîtres d'ateliers ou les surintendants de sections différentes. En d'autres termes, il s'agit de la coordination des relations et des tâches au sein d'un même niveau hiérarchique.

La coordination horizontale implique la collaboration entre les départements travaillant au même niveau, afin de lier leurs activités. Cela englobe principalement les départements de production, de finances, de personnel et de ventes. La nécessité de cette coordination se manifeste lorsque les départements dépendent les uns des autres pour obtenir des informations ou des produits. Lorsque les départements échangent des informations, leurs responsables partagent leurs perspectives sur les problèmes communs, ce qui favorise l'émergence d'idées novatrices pour faire face à la situation. Plus les activités d'une organisation nécessitent des interactions entre départements, plus il est nécessaire de recourir à des méthodes de coordination horizontale. Différentes méthodes sont utilisées pour réaliser cette coordination :

Les ressources lâches consistent à maintenir des réserves de ressources telles que le temps, l'argent, le matériel, les stocks, le personnel, etc. au sein de chaque département. Cela permet à l'organisation de s'adapter de manière flexible aux pressions internes et externes, sans dépendre systématiquement du service des achats pour acquérir des ressources supplémentaires. Les réserves de sécurité suffisent à répondre aux besoins du département jusqu'à l'arrivée de nouveaux approvisionnements. Cette approche offre également aux différentes unités une marge de manœuvre pour répondre aux besoins des autres départements, réduisant ainsi la nécessité d'une coordination constante et continue. Les systèmes d'information facilitent l'échange d'informations entre les différentes unités de l'organisation. Les ordinateurs ont grandement facilité la transmission d'informations entre les départements, favorisant une coordination efficace.

Les relations latérales désignent les interactions entre des groupes de pairs issus de différents départements. Ces interactions, qu'elles se fassent par le biais de contacts directs, d'agents de liaison ou de groupes de travail/équipes, contribuent à trouver des solutions aux problèmes communs. Les relations latérales permettent l'échange d'informations le long de la chaîne hiérarchique, sans nécessiter constamment l'intervention des niveaux supérieurs de la hiérarchie organisationnelle. Elles consistent à coordonner les efforts par la communication et la résolution de problèmes avec des pairs d'autres départements ou unités, plutôt que de systématiquement

## Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

---

remonter les problèmes pour qu'ils soient résolus au niveau supérieur de la hiérarchie.<sup>3</sup>

### 1.3.4. Coordination externe :

Une entreprise doit viser à répondre aux besoins de la communauté. Pour atteindre les objectifs sociaux d'une entreprise, une coordination adéquate et efficace est indispensable à l'extérieur de l'organisation. Ces forces doivent être reconnues au bon moment et doivent être prévenues pour créer une atmosphère propice au bon fonctionnement de l'entreprise.

La coordination externe se réfère à l'établissement de relations visant à coordonner les activités de personnes qui ne font pas partie de l'organisation et ne sont donc pas connectées entre elles en interne. Une entreprise doit établir des relations et coordonner ses activités dans l'intérêt global de l'entreprise.

Voici les entités externes avec lesquelles une entreprise doit établir des relations dans l'intérêt de l'entreprise :

- Les agences de marché ;
- Les concurrents ;
- Le gouvernement de l'Union, le gouvernement de l'État, les collectivités locales et autres organismes gouvernementaux ;
- Les institutions financières ;
- Les agences technologiques ;
- Différentes organisations commerciales ;
- Différentes organisations industrielles ;
- Différentes institutions fournissant des services auxiliaires ;
- Les clients
- Le grand public

La responsabilité de coordonner les relations externes est confiée à une personne

---

<sup>3</sup> <https://www.economcsdiscussion-net>.

## Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

---

spécifiquement désignée, généralement appelée agent des relations publiques.

La coordination externe implique également une interaction avec les institutions commerciales, économiques et de recherche générales pour tirer parti des dernières informations et avancées technologiques.

Il existe d'autres types de coordination tel que :

➤ Coordination procédurale et substantielle :

Herbert Simon propose une distinction entre deux formes de coordination. Selon lui, la coordination procédurale concerne la manière dont une organisation est structurée et fonctionne, englobant le comportement et les relations entre les membres. Elle établit les procédures, les hiérarchies et délimite les domaines d'activité et d'autorité de chaque collaborateur.

En revanche, la coordination substantielle se concentre sur le contenu des activités de l'organisation, en se basant sur des principes et des connaissances spécialisées. Simon illustre cela en expliquant que, dans une usine automobile, l'organigramme relève de la coordination procédurale, tandis que les plans du bloc moteur de la voiture fabriquée relèvent de la coordination substantielle.

➤ Coordination informelle ou volontaire :

Toutes les organisations font appel, dans une certaine mesure, à une coordination volontaire, car il est impossible d'anticiper ou de planifier toutes les activités. Cette coordination se fait de manière informelle, sans intervention directe des gestionnaires. Glueck souligne que cela repose sur une compréhension mutuelle, des attitudes partagées et des mécanismes psychologiques puissants qui favorisent la coopération. Pour que la coordination volontaire fonctionne, Glueck identifie certaines conditions essentielles :

- a)- Les employés doivent connaître leurs propres objectifs ainsi que ceux de l'unité ;
- b)- Ils doivent avoir une vision claire de ce que leur travail implique ;
- c)- Ils doivent s'identifier à l'entreprise et à ses objectifs.

## **Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

---

### ➤ Coordination non humaine programmée :

Ce type de coordination repose sur des méthodes programmées telles que des règles, des politiques, des plans, des procédures opérationnelles standard, des échéances de planification, etc. Elle est essentielle pour des activités interdépendantes nécessitant une mise en commun des ressources.

### **1.4. Les objectifs de la coordination :**

#### **1.4.1. Harmonisation des objectifs :**

L'harmonisation des objectifs ne peut être réalisée que par la coordination. Les divergences d'objectifs surviennent lorsque chaque individu perçoit les objectifs de l'organisation de manière différente et tente de les atteindre à sa manière. Cela peut entraîner de la confusion et du désordre au sein de l'organisation. Par conséquent, il est nécessaire d'établir une coordination afin d'assurer l'unité d'action au sein de l'organisation.

#### **1.4.2. Réalisation globale :**

Grâce à la coordination, il est possible d'atteindre une réalisation globale qui dépasse largement la somme des réalisations individuelles. Il a été observé que lorsque les efforts de dix employés d'un département sont correctement coordonnés, leur réalisation collective est bien supérieure à la simple somme mathématique de leurs réalisations individuelles. Cela s'explique par le fait que la coordination permet d'éviter la duplication des efforts, et le temps et l'énergie ainsi économisés peuvent être mieux utilisés pour des tâches plus créatives.

#### **1.4.3. Économie et efficacité :**

La coordination permet d'apporter économie et efficacité au sein de l'organisation. En évitant la duplication des efforts, la coordination permet de réaliser des économies en termes de main-d'œuvre, de temps et d'équipement. Lorsque les activités sont correctement intégrées, les retards sont réduits, ce qui favorise l'efficacité globale de l'entreprise.

#### **1.4.4. Bonnes relations interpersonnelles :**

La coordination est le fruit d'efforts systématiques. Une coordination efficace procure aux employés une satisfaction dans leur travail, ce qui maintient leur moral élevé. De plus, elle favorise de bonnes relations humaines en clarifiant les relations d'autorité et de responsabilité.

## **Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

---

Une bonne coordination des efforts permet également d'éviter les conflits entre le personnel de ligne et le personnel de soutien.

### **1.4.5. Rétention des cadres et du personnel :**

Il a été souligné que la coordination efficace a un impact significatif sur le développement et la rétention de personnel qualifié au sein des entreprises. Lorsque toute l'organisation est conçue et structurée de manière à ce que chaque cadre et employé trouve satisfaction dans son travail, il y a une tendance naturelle pour les cadres et les employés à rester au sein de l'organisation. En revanche, l'absence de cette satisfaction crée des conditions oppressantes qui rendent difficile pour quiconque de demeurer longtemps dans l'organisation.

### **1.5. Avantages et inconvénients de la coordination :**

#### **1.5.1. Avantages :**

##### **a)- Supériorité de l'efficacité et de l'économie :**

En favorisant la coordination des efforts et en évitant l'épuisement du travail, on améliore l'efficacité des opérations. La coordination possède un pouvoir créatif qui permet d'obtenir un résultat global supérieur à la somme des réalisations individuelles. C'est l'effet synergique de la coordination, qui optimise l'utilisation des ressources. La coordination est le principe fondamental de l'organisation, exprimant le principe dans sa totalité. La qualité de la coordination devient alors un facteur crucial pour la survie d'une organisation.

##### **b)- Relations humaines positives :**

La coordination non seulement améliore le moral et la satisfaction des employés, mais aussi accroît l'efficacité des opérations. Un effort collectif et ordonné, favorisé par l'esprit d'équipe et le leadership de la direction, permet aux employés de ressentir un sentiment de sécurité et de satisfaction personnelle dans leur travail. Une organisation bien coordonnée peut attirer, retenir et utiliser un personnel de meilleure qualité, tout en améliorant les relations humaines en harmonisant les objectifs individuels et organisationnels.

##### **c)-Unité de direction :**

Face aux forces perturbatrices, la coordination contribue à assurer l'unité d'action. En regroupant différentes unités et sections en une seule entité, la coordination assure la stabilité et le développement d'une organisation, permettant ainsi aux dirigeants de voir l'ensemble de l'organisation. Les intérêts individuels sont plus facilement et efficacement subordonnés à

## Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

---

l'intérêt commun.

### **d)- Essence même de la gestion :**

La coordination est un concept global qui constitue la base de toutes les fonctions de gestion. La gestion n'est rien d'autre que la coordination de tous les efforts et forces des activités qui affectent l'organisation, à la fois de l'intérieur et de l'extérieur.

Selon Mary Parker Follett, "le premier critère de réussite d'une gestion d'entreprise devrait être de déterminer si toutes les parties de l'entreprise sont si bien coordonnées, évoluant ensemble dans leurs activités étroitement liées et ajustées, si liées, imbriquées et interdépendantes qu'elles forment un tout fonctionnel ou une unité intégrée, plutôt qu'un simple assemblage de pièces distinctes".

### **e)- Efficacité organisationnelle :**

La coordination suscite la loyauté et l'engagement des employés envers l'entreprise, ce qui accroît l'efficacité et la stabilité de celle-ci. Selon McFarland, "si la satisfaction au travail est présente, les cadres auront tendance à rester plus longtemps dans l'entreprise. Ils sentiront qu'ils ont une place dans l'organisation et qu'ils l'ont méritée. La présence de la coordination fait partie de leur expérience professionnelle et peut donc être extrêmement bénéfique pour leur formation". Le manque de coordination entraîne l'inefficacité, un moral médiocre et un gaspillage accru des ressources.

**f)- Une meilleure communication :** la coordination permet aux membres d'une équipe ou d'une organisation de communiquer plus efficacement, réduisant ainsi les malentendus et les erreurs.

### **1.5.2. Inconvénients :**

**a)- Le manque de compétences administratives :** La coordination doit être effectuée au niveau administratif, mais le manque de compétences administratives chez les cadres supérieurs et les directeurs de l'entreprise deviennent un obstacle à l'établissement de la coordination.

**b)- Diversité des compétences en gestion :** Les gestionnaires diffèrent dans leur façon de penser et leurs compétences. Les connaissances, l'expérience, le caractère et la sagesse des gestionnaires peuvent varier, ce qui peut entraîner des objectifs et des idées contradictoires et poser un problème de coordination.

**c)- Incertitudes concernant l'avenir :** Les incertitudes futures représentent un défi sérieux pour une coordination efficace. Les événements naturels tels que les pluies, les inondations, les

## Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

---

sécheresses, les tremblements de terre et les changements anormaux dans le comportement humain des individus et des groupes de l'organisation sont des exemples d'incertitudes futures.

**d)- Variations des fonctions de gestion :** Les fonctions de gestion ne sont pas fixes et constantes. Il existe de nombreuses variations dans ces fonctions, ce qui peut créer des problèmes pour établir la coordination.

**e)-Manque d'infrastructures appropriées :** La coordination nécessite certaines infrastructures telles qu'un leadership efficace. En l'absence de ces infrastructures, la coordination ne peut pas être établie dans les activités de l'entreprise.

**f)- Insuffisance du développement d'idées adéquat :** Il peut y avoir un manque de méthode structurée pour développer de nouvelles idées et programmes. Dans une telle situation, la coordination devient un problème.

### 1.6. Les techniques de coordination :

Martinez et Larillo (1989) ont classé diverses techniques ou mécanismes de coordination en deux grandes catégories : les techniques structurelles et formelles et les techniques informelles et subtiles. Cette catégorisation est similaire à celle de Barnard (1938), à savoir organisation formelle et informelle.

#### 1.6.1. Techniques structurelles et formelles :

##### ➤ Départementalisation :

Cela signifie le regroupement d'activités similaires en unités organisationnelles sur la base des principes de la division du travail. Il fournit une structure formelle à l'organisation afin que chacun sache à qui s'adresser pour un type d'activité particulier. Cette clarté est propice à la coordination.

##### ➤ Centralisation/Décentralisation :

Il détermine si le locus du pouvoir décisionnel se situe aux niveaux supérieurs ou inférieurs de la hiérarchie organisationnelle. Par conséquent, cela facilite la coordination lorsque les gens connaissent les véritables décideurs et souhaitent les contacter directement plutôt que de perdre du temps ailleurs.

## Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

---

### ➤ **Formalisation et Standardisation :**

C'est la mesure dans laquelle les politiques, les règles, les descriptions de poste, etc. ont été consignées dans des manuels et les procédures ont été établies par le biais de routines standard. La structure fournie par ces politiques, règles, descriptions de poste et procédures guide les membres de l'organisation pour assurer la coordination conformément à ces directives.

### ➤ **Planification:**

Il fait référence à des systèmes et processus tels que la planification stratégique, la budgétisation, l'établissement de calendriers, la définition d'objectifs, etc., qui visent à guider et à canaliser les activités et les actions d'unités indépendantes. Ainsi, la planification fournit un cadre de coordination, dans lequel les plans élaborés identifieraient le besoin de collaboration et d'interface entre les différents départements et individus à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

### ➤ **Sortie et contrôle comportemental :**

Il fait référence aux mécanismes de coordination nécessaires aux activités de contrôle des gestionnaires. Le contrôle des sorties est basé sur l'évaluation des fichiers, des enregistrements et des rapports soumis par les unités organisationnelles (par exemple, les départements) à la direction de l'entreprise (par exemple, au sommet).

Le contrôle comportemental, quant à lui, est basé sur la surveillance personnelle directe des subordonnés par le manager. Ici, au lieu de surveiller les performances par le biais de rapports, le superviseur ou le manager lui-même est impliqué dans l'observation et la vérification du comportement des subordonnés.

### **1.6.2. Techniques informelles et subtiles :**

#### ➤ **Relations Latérales ou Transversales :**

Il traverse la structure formelle, qui comprend un contact direct entre les responsables de différents départements qui partagent un problème, des groupes de travail temporaires ou permanents, des équipes, des comités, des rôles intégrateurs, des départements intégrateurs, etc.

## Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

---

### ➤ **Communications informelles :**

Il complète la communication formelle entre les managers qui forment un réseau de contacts personnels et informels entre les managers des différents départements de l'organisation, par le biais de réunions et de conférences d'entreprise, de voyages de gestion, de visites personnelles, de transferts de managers, etc.

### ➤ **Socialisation:**

Il contribue à la création d'une culture organisationnelle d'objectifs et de valeurs stratégiques connus et partagés en communiquant aux individus sur les façons de faire, le style de prise de décision, la formation, le transfert des managers, la gestion des parcours de carrière, les systèmes de mesure et de récompense, etc. De cette façon, un système d'idéologie est intériorisé par les cadres dans toute l'organisation, générant identification et loyautés, et finalement, institutionnalisant l'entreprise.

Selon Galbraith & Kazanjian (1986), des techniques informelles et subtiles de coordination s'ajoutent aux techniques formelles et structurelles, et ne s'y substituent pas, selon la complexité de la stratégie poursuivie. Les stratégies complexes (celles résultant de politiques interdépendantes, multi-usines, multi-marchés) nécessitent un énorme effort de coordination et sont donc mises en œuvre par les deux.<sup>4</sup>

### **1.7. L'importance de la coordination :**

La coordination dans une entreprise remplit la fonction essentielle d'un chef d'orchestre qui guide les activités d'un groupe pour créer une harmonie musicale. De la même manière, un coordinateur d'entreprise dirige les activités d'un groupe de manière à promouvoir des actions harmonieuses et unifiées pour atteindre un objectif commun. Comme un chef d'orchestre, un gestionnaire assume également le rôle d'assurer et de maintenir l'unité de direction dans toute l'organisation.

Différents experts en gestion ont abordé la coordination de différentes manières. Henry Fayol la considère comme une fonction du gestionnaire, tandis que Louis A. Allen la considère comme l'une des fonctions distinctes de gestion. James D. Mooney la considère comme le premier principe de l'organisation, et Ralph C. Davis la voit principalement comme une phase vitale du

---

<sup>4</sup> Site : <https://www.economcsdiscussion-net>.

## **Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

---

contrôle.

George R. Terry et Theo Haimann considèrent la coordination comme une fonction omniprésente de la gestion, qui traverse les fonctions de planification, d'organisation, de dotation en personnel, de direction et de contrôle. Ainsi, Terry et Theo Haimann ne voient pas la coordination comme une fonction distincte de gestion, mais plutôt comme faisant partie intégrante des fonctions de planification, d'organisation, de dotation en personnel, de direction et de contrôle. En résumé, elle constitue l'essence même du management.

## **Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

---

### **Section 2 : Le processus de communication interne comme facteur de coordination de la RH.**

La gestion des ressources humaines occupe aujourd'hui une place importante au sein des entreprises, son fonctionnement doit tendre à améliorer la communication interne. Qui à son tour travaille sur le développement de la coordination de cette ressource.

Dans cette section, nous allons explorer la relation entre la communication et la coordination des activités, des tâches et des processus dans les entreprises.

#### **2.1. Définition de la gestion ressources humaine (GRH) :**

##### **2.1.1. Gestion :**

C'est l'ensemble des techniques d'organisation mise en œuvre pour l'administration d'une entité.

##### **2.1.2. Ressources :**

Elles peuvent être individuelle et environnementales. Lorsqu'elles sont individuelle, on trouve le savoir, le savoir-faire et les aptitudes personnel. Lorsqu'elle son environnementales, on trouve le matérielles et l'humaine (ce sont des moyens), les réseaux composer par les professionnels et la documentation.

##### **2.1.3. La RH :**

Elle représente des acteurs (personnes physiques) intervenant au cœur de l'entreprise.<sup>5</sup>

##### **2.1.4. Gestion Ressource Humaine :**

Selon P. Roussel « La GRH est l'ensemble des activités qui visent à développer l'efficacité collective des personnes qui travaillent pour l'entreprise. L'efficacité étant la mesure dans laquelle les objectifs sont atteints, la GRH aura pour missions de conduire le développement des RH en vue des réalisations des objectifs de l'entreprise. La GRH définit les stratégies et les moyens en RH, les modes de fonctionnement organisationnels et la logistique de soutien afin de développer les compétences nécessaire pour atteindre les objectifs de l'entreprise.»<sup>6</sup>

« La Gestion des Ressources Humaines, c'est de la gestion, une gestion particulière puisqu'elle concerne les ressources humaines, c'est-à-dire les personnes qui composent une organisation

---

<sup>5</sup> Collectif EPBI, F. Makhoulouf, MC Belaid, initiation à la GRH (Gestion des ressources humaines, CPBI 2012, Page 11.

<sup>6</sup> Galens.I IRoussel.J «contribution de la GRH à la réalisation de la motivation au travail.», 1998. P20

## Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

---

et sont chargées de la faire fonctionner. Les ressources humaines ne sont pas une catégorie particulière : il faut donc aborder leur gestion comme une fonction parmi d'autres.»<sup>7</sup>

### 2.2. L'évolution de la fonction ressource humaine :

**Tableau N°1 : L'évolution de la fonction ressource humaine au fil du temps.**

Voici un tableau présentant l'évolution de la fonction des ressources humaines au fil du temps :

Périodes	Caractéristiques
Fin de 19 <sup>ème</sup> siècle	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'apparition des premières grandes structures qui imposent une division de travail et un contrôle afin d'accroître la productivité et les performances de l'entreprise (OST).</li><li>• Les RH sont centrés sur la gestion administrative du personnel et sur la conformité aux lois du travail.</li><li>• Les préoccupations sont alors l'organisation et la supervision de travail, l'application des lois sociales, la gestion des conflits et les relations avec les employés.</li></ul>
1920-1930	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les RH incitent les supérieurs hiérarchiques à bien traiter les gens.</li><li>• Les supérieurs hiérarchiques privilégient le système de management offensif (menacer et parfois frapper).</li></ul>
1940-1950	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les RH créent de nombreux programmes d'embauche et de développement révolutionnaires.</li></ul>
1960-1970	<ul style="list-style-type: none"><li>• L'économie ralentit, les chefs d'entreprise commencent à démanteler tous ces programmes d'après-guerre conçus pour attirer et développer les talents.</li></ul>
1980-1990	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les RH deviennent plus stratégiques et cherchent à contribuer à la performance de l'entreprise.</li><li>• La RH est considérée comme un facteur de compétitivité.</li></ul>
2000-2010	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les RH continuent de se transformer en partenaires stratégiques de l'entreprise.</li></ul>

---

<sup>7</sup> Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Etienne Normand, Anne-Francoise Bender. Fonctions RH, Politiques, métiers et outils des ressources humaines. France 2009. P03.

## Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE

---

	<ul style="list-style-type: none"><li>• La fonction RH devient un facteur clé : son rôle consiste désormais à développer le capital humain à l'entreprise pour lui assurer un avantage compétitif durable.</li></ul>
2010 à aujourd'hui	<ul style="list-style-type: none"><li>• Les RH continuent d'évoluer en réponse aux changements économiques, technologiques et sociaux.</li><li>• Les RH se concentrent de plus en plus sur l'expérience des employés, l'agilité organisationnelle et la transformation digitale.</li><li>• La gestion des données et l'analyse des RH deviennent de plus en plus importantes.</li></ul>

### 2.3. Les étapes de la coordination :

Afin de résoudre les problèmes de coordination mentionnés précédemment et d'atteindre une coordination efficace, la direction devrait prendre les mesures suivantes :

- Déléguer de manière adéquate l'autorité et la responsabilité à tous les niveaux de gestion.

Répartir les activités de l'organisation en départements ou sections en fonction de sa taille.

- Établir et respecter des règles, des procédures, des politiques rigoureuses, etc.
- Mettre en place un système de communication efficace.
- Établir un mécanisme permettant aux employés de faire part de leurs doléances.
- Instaurer un système de signalement approprié.
- Assurer une rémunération adéquate des travailleurs qualifiés.
- Encourager activement les employés à participer aux réunions, comités, conférences, séminaires, etc.
- Favoriser des relations amicales entre les employés.
- Offrir aux gestionnaires la possibilité de suivre une formation dans les domaines du leadership, de la coordination, de la planification, de la dotation en personnel, etc.

## **Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

---

### **2.4. La coordination et la communication interne : une synergie essentielle pour une organisation efficace :**

- La coordination et la communication interne sont deux concepts étroitement liés dans une organisation.
- La coordination implique l'alignement des activités et des efforts de différents départements ou équipes.
- La communication interne concerne les interactions entre les membres de l'organisation pour partager des informations, des idées et des ressources.
- Une communication claire et constante est essentielle pour une coordination efficace.
- Sans une communication adéquate, la coordination peut être compromise, entraînant des erreurs, des retards ou une duplication d'efforts.
- Une communication interne efficace renforce la coordination en aidant les membres à comprendre leur rôle et en fournissant des informations sur les objectifs, les priorités et les progrès.
- Une communication interne efficace évite les conflits et les malentendus qui peuvent entraver la coordination.
- En résumé, une coordination efficace nécessite une communication interne claire et constante pour renforcer l'organisation.

La communication interne est essentielle pour améliorer la coordination au sein d'une entreprise. Voici quelques façons dont cela peut être accompli:

#### **a)- Clarification des objectifs:**

La communication interne est l'un des facteurs clé de réussite et de pérennité d'une entreprise. Elle regroupe l'ensemble des actions de communication mises en place au sein de l'organisation à destination des salariés. Il est donc primordial qu'elle soit optimisée afin de favoriser le partage d'informations, de renforcer la motivation et la productivité des salariés et d'améliorer leur bien-être, cela aide les employés à atteindre les objectifs de l'entreprise.

#### **b)- Amélioration de la collaboration:**

C'est sans doute la première vocation de la communication interne. Elle permet de donner aux collaborateurs un bon niveau d'information pour leur permettre de faire

## **Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

---

correctement leur travail. Les informations peuvent porter sur :

- L'actualité de l'organisation ;
- La vie interne de l'entreprise et de ses équipes
- Les événements internes à ne pas rater

Si les collaborateurs sont au courant de ce qu'il se passe, dans et hors de l'entreprise, ils auront les clés pour être meilleurs.

Améliorer sa communication interne permet de garder les collaborateurs motivés et engagés. En effet, la communication interne se doit notamment de valoriser les équipes, en mettant en lumière leur travail, leurs initiatives et leurs idées. Pour cela, il faut communiquer sur les réalisations, mais aussi tout simplement donner la parole aux collaborateurs pour qu'ils parlent eux-mêmes de leurs réussites. C'est le secret d'un engagement fort.

### **C)- Réduction des conflits:**

Une bonne communication interne permet de bien gérer un conflit par plusieurs outils que possède chaque entreprise comme l'intranet, e-mail, la note de service...etc. Les employés se sentent plus à l'aise pour discuter des problèmes avec leurs collègues et leur hiérarchie, ce qui permet de résoudre les conflits avant qu'ils ne s'aggravent.

### **d)- Amélioration de la productivité:**

Une communication interne efficace peut aider à améliorer la productivité de l'entreprise. En fournissant des informations claires et précises aux employés, réduire les erreurs et les malentendus qui peuvent entraîner une baisse de la productivité.

L'élaboration d'une stratégie de communication interne efficace est un excellent moyen de renforcer la productivité individuelle et collective de l'entreprise en améliorant la collaboration et l'engagement des équipes.

### **e)- Renforcement de la culture d'entreprise:**

La communication interne permet de fidéliser ses collaborateurs et de créer un sentiment d'appartenance. Elle contribue à formaliser la culture d'entreprise et permet de donner des repères pour faire comprendre à chacun qu'il fait partie intégrante de l'entreprise.

Elle permet également de motiver ses collaborateurs en expliquant la stratégie de l'entreprise, son développement, ses résultats, etc.

## **Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

---

### **2.5. L'importance des stratégies de communication interne pour une meilleure coordination**

Pour améliorer l'entreprise d'une manière efficace et durable, il faut que l'entreprise détermine une coordination pour les activités et les tâches et le processus d'entreprise. Qui permet aux salariés de travailler de manière organisée et collective pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

Voici comment la communication interne peut être comme un concept important pour une meilleure coordination au sein d'entreprise :

#### **2.5.1. Communication et coordination des activités :**

Coordonner une activité, c'est orchestrer la séquence et le timing d'une série d'actions indépendantes: il faut aligner les connaissances avec les tâches, définir qui fait quoi, quand, comment et avec qui.

La coordination peut être explicite, grâce à une communication active ou à une planification préalable; elle peut aussi être implicite dans le cas où l'équipe anticipe et ajuste de manière dynamique son comportement collectif, sans être dirigé.

Cette coordination, qu'elle soit explicite ou implicite, implique l'utilisation de routines et la distribution de responsabilités d'exécution des différentes tâches.<sup>8</sup>

La communication interne des organisations engage une globalisation de l'action, une coordination des activités et des messages, ces messages doivent être clairs et faciles à diffuser.

Pour un environnement de travail efficace et une bonne coordination, l'entreprise utilise les stratégies de communication interne pour faciliter la coordination des activités.

#### **2.5.2. Communication et coordination des tâches :**

La coordination consiste à définir le meilleur agencement de tâches préalablement réparties en vue d'élaborer un ensemble cohérent. Traditionnellement, les approches visant l'organisation ont développé de nombreuses méthodes pour optimiser la division du travail et coordonner les acteurs.<sup>9</sup>

L'absence de communication interne peut causer une coordination des tâches difficile, car les stratégies de communication interne aident les employés à communiquer entre eux

---

<sup>8</sup> <https://www.coapta.ch/blog/coordination-dans-le-travail-en-equipe>.

<sup>9</sup> <https://www.cegos.fr/ressources/mag/management/management-transversal-2/coordination-cooperation>.

## **Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

---

facilement.

Donc la communication interne est importante pour que les employés, elle permet de créer une collaboration entre eux, elle implique les canaux de la collaboration en ligne pour faciliter la coordination des tâches.

### **2.5.3. Communication et coordination des processus :**

Il est crucial d'assurer une coordination efficace des processus afin d'harmoniser les différentes activités et tâches de l'entreprise avec les objectifs organisationnels. Étant donné que les processus de l'entreprise peuvent être complexes et impliquer plusieurs départements ou services, une communication adéquate est essentielle pour garantir une coordination optimale à chaque étape et réduire au minimum les erreurs.

## **Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

---

### **Conclusion**

La coordination de la RH et la communication interne sont deux aspects essentiels pour le bon fonctionnement d'une entreprise. La RH doit s'assurer que les employés sont bien informés et que leurs besoins sont pris en compte, tandis que la communication interne permet de transmettre efficacement des informations importantes à tous les niveaux de l'entreprise.

En travaillant ensemble, la RH et la communication interne peuvent aider à créer un environnement de travail productif et harmonieux. La communication interne peut aider la RH à diffuser des informations importantes sur les politiques et les procédures, tandis que la RH peut aider à la communication interne en fournissant des informations sur les besoins et les préoccupations des employés.

Il est important que les entreprises prennent en compte ces deux aspects et investissent dans des outils et des stratégies pour améliorer la coordination de la RH et la communication interne. Cela peut aider à renforcer la culture d'entreprise, à favoriser l'engagement des employés et à améliorer les performances globales de l'entreprise.

# **Chapitre III :**

## **Partie pratique**

### Introduction

L'ENIEM (Entreprise National des Industries d'Electroménager), c'est une entreprise algérienne spécialisée dans le secteur de l'électronique. Elle existe depuis 1974 sous tutelle de l'entreprise SONELEC (Société National de Fabrication et Montage de Matériel Electrique, Electronique et Electroménager), se trouve à une dizaine de kilomètre à l'EST de TIZI-OUZO et précisément à la zone industrielle d'OUED- AISSI.

Cette entreprise est constituée le 02 /01/1983. L'objectif principal de l'ENIEM est de répondre aux besoins du marché algérien en produisant localement des besoins électroniques de qualité. La mission de l'ENIEM consiste dans la fabrication, l'assemblage, la vente et la promotion des services après-vente des produits électroménagers.

Dans ce chapitre qui est la partie pratique de notre travail, on va présenter les différentes informations concernant l'entreprise ENIEM, à savoir son historique, ses objectif et ses mission, ses produits. Nous présentons aussi sa stratégie de communication interne et ses différentes politiques.

## Chapitre III : Partie Pratique

---

### Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

L'entreprise ENIEM a eu une longue histoire depuis sa création. Elle a été reconnue dans le monde entier, nous allons présenter ci-dessous ses principales caractéristiques.

#### 1.1. Histoire de l'ENIEM :

En 1998, l'ENIEM était la première entreprise en Algérie et au Maghreb Arabe à être certifiée ISO 9002/2008 en 2001 avec l'ASAQ.

ENIEM est une entreprise publique de droit Algérien constituée 1983 mais qui existe depuis 1974.

ENIEM est une entreprise publique économique issue la restructuration organique de la SONELEC. Son siège social se situe au chef-lieu de la wilaya de TIZI-OUZOU. Les unités froides, cuisson et climatisation sont implantées à la zone industrielle d'OUED-AISSI.

#### **Pour plus d'informations voir (l'Annexe N°1).**

Le statut juridique de l'ENIEM est passé d'une entreprise publique économique (EPE) à celui d'une société par action (SPA), détenu par le groupe industriel et électronique (INDELEC).

**En 1977-1980** : Phase de lancement et de stabilisation de la production du complexe d'appareil ménager CAM de TIZI-OUZOU par le constructeur DIAG.

**En 1980-1983** : Au cours de ces années l'ENIEM a mis en place ses infrastructures et équipement de production, recruté et formé son personnel et établi ses premières lignes de production. Le but principal de l'ENIEM est de satisfaire les besoins de ses clients en matière d'appareil électronique et fournissant des produits fabriqués localement.

**En 1983-1985** : Phase de la restructuration de l'ENIEM. L'entreprise commence la production de téléviseurs et d'autres appareils électroniques tels que les réfrigérateurs et les climatiseurs. Cela permet à l'entreprise d'atteindre un public plus large.

**En 1985-1990** : Phase de réalisation des opérations de développement ; moderniser ses installations de production et d'adopter de nouvelles technologies pour améliorer son efficacité.

**En 1991-1995** : malgré la crise politique économique algérienne, l'ENIEM maintient sa production et sa distribution d'appareils électroniques et électroménagers, cette période est caractérisée par plusieurs améliorations :

## Chapitre III : Partie Pratique

---

- Mise en place de l'unité fabrication de réfrigérateurs horizontaux avec le partenaire libanais LEMATIC.
- Reprise du montage de petits appareils ménagers en 1993.
- Production de radiateurs à gaz butane en 1993.
- Production de réfrigérateurs 520 litres durant le premier semestre de 1995.

**Les années 2000** : ENIEM développe des partenariats avec des entreprises étrangères pour la production de certains produits. Pour accroître sa position sur le marché national.

**Les années 2010** : L'ENIEM se lance dans la production de produits électroniques plus avancés, tel que les écrans plats et les équipements audio.

**Jusqu'en 2021** : ENIEM était considérée comme l'un des principaux fabricants d'appareils électroménagers en Algérie. Elle produisait une large gamme de produits, notamment des réfrigérateurs, des congélateurs, des climatiseurs, des machines à laver, des téléviseurs, des ordinateurs et d'autres équipements électroniques grand public.

Cependant, au fil des années, ENIEM a rencontré divers défis, notamment des problèmes de gestion, des difficultés financières et une concurrence accrue sur le marché. Ces facteurs ont conduit à des performances mitigées de l'entreprise.

ENIEM a été confrontée à des difficultés de gestion interne, notamment des problèmes de gouvernance et une inefficacité opérationnelle. Ces problèmes ont entraîné des retards dans la prise de décision, des dysfonctionnements dans la chaîne d'approvisionnement et une baisse de la qualité des produits. Ces facteurs ont progressivement affecté la réputation de l'entreprise et sa compétitivité sur le marché.

ENIEM a été confrontée à des problèmes financiers importants. L'entreprise a accumulé des dettes considérables et a rencontré des difficultés pour honorer ses obligations financières, notamment le paiement des salaires, des fournisseurs et des impôts. Ces problèmes ont entraîné des retards dans la production, des ruptures de stock et une baisse de la confiance des partenaires commerciaux.

La concurrence sur le marché algérien des appareils électroménagers s'est intensifiée. De nouvelles marques internationales ont pénétré le marché, offrant des produits similaires à des prix compétitifs. Cela a mis l'ENIEM en situation de désavantage concurrentiel, car l'entreprise a eu du mal à s'adapter aux nouvelles tendances et à proposer des produits innovants et attrayants pour les consommateurs.

**Pour plus d'informations voir (l'Annexe N°2).**

## Chapitre III : Partie Pratique

---

### 1.2. Objectifs de l'ENIEM :

- Mettre en place un système de management selon le nombre ISO 9001 et ISO 14001.
- Maintenir l'effort de formation et de communication.
- Améliorer les compétences du personnel.
- Augmenter la production.
- Accroître le chiffre d'affaire.
- Améliorer la satisfaction des clients.
- Contribuer au développement social et économique.
- Réduire les rebuts.

### 1.2. Le capital social et le patrimoine de l'entreprise

- Le 08/10/1989 : ENIEM a été transformée juridiquement en société par action, avec un capital de 40.000.000.00 DA. Celui-ci a été augmenté à 70.000.000.00 DA dans le cadre des mesures d'assainissement arrêtées par la direction centrale du trésor public.
- En 1993 : Le capital de l'entreprise a été porté à 2 957 5000 000,00 DA.

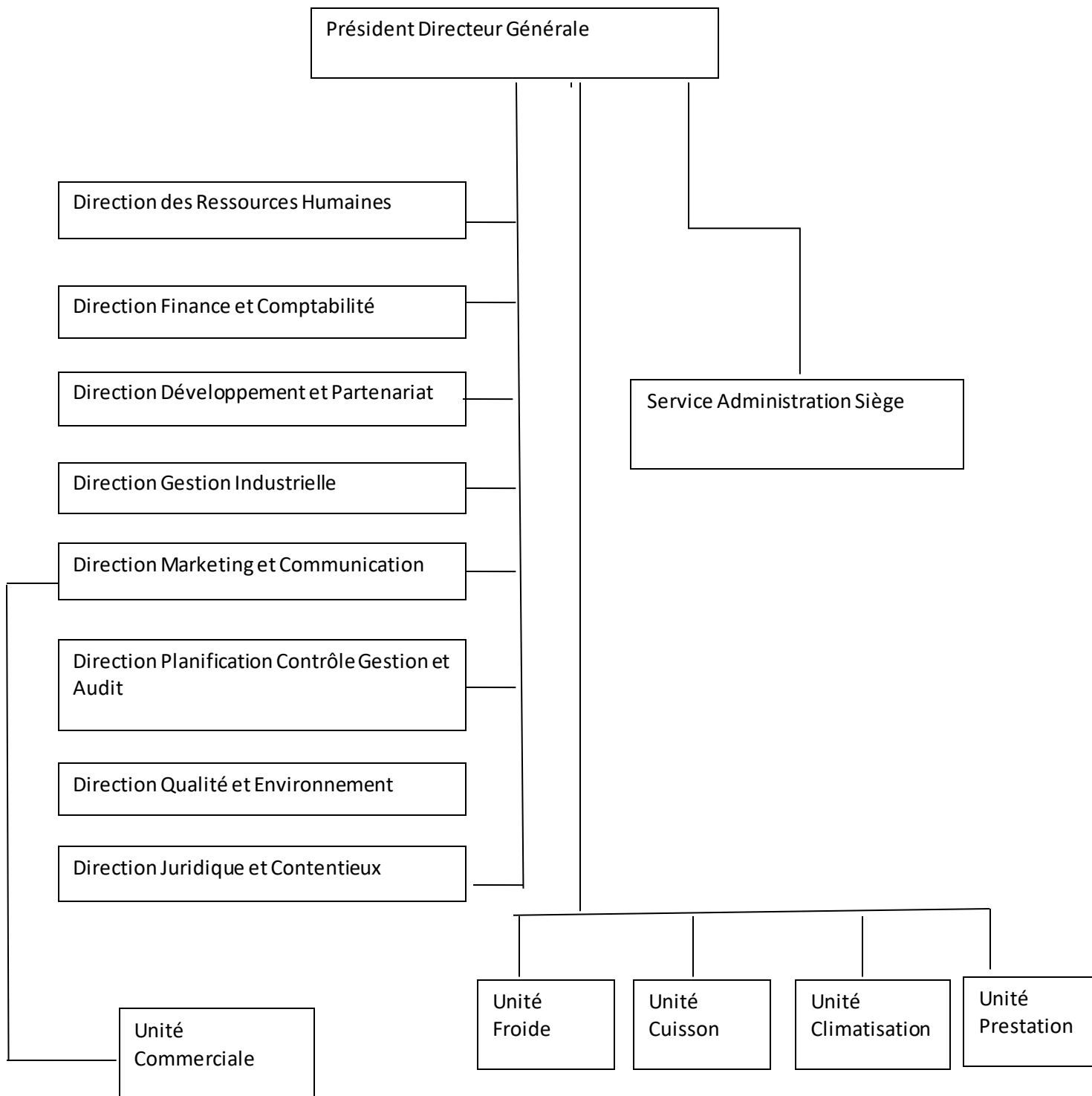
### 1.3. Organisation de l'ENIEM

- **Direction général** : charger de définir la stratégie globale de l'entreprise, elle gère le portefeuille stratégique de l'entreprise et exerce son autorité hiérarchique et fonctionnelle sur l'ensemble des unités du personnel, la direction général comprend six fonction à savoir :
- **Direction des ressources humaines** : la DRH aide à identifier les dimensions touchées par ces évolutions (encadrement, compétence, communication) elle mesure l'impact sur l'organisation et les personnes comme elle organise les actions des salariés pour initier la politique de la GRH adaptée à leur projet.
- **Direction de planification et contrôle de gestion** : cette direction maîtrise de sa conduite en s'efforçant de prévoir les événements pour s'y préparer avec son équipe, et elle effectue un ensemble des tâches qui aident les responsables à la prise de décisions et qui évaluent la qualité de son gestion, il s'agit donc un travail de conseil et d'assurance du control de gestion pour concevoir.

- **Direction de développement et partenariat** : conçoit les outils et identifie les pistes de ce développement, cette direction réalise des études de marché de l'opportunité de croissance de l'activité de l'entreprise .elle met en place des contrats de partenariat.
- **Direction gestion industrielle** : aide l'entreprise et le suivi de la stratégie qu'elle s'est fixée et exerce en permanence une surveillance des indicateurs de gestion mis en place pour évaluer l'action de l'entreprise.
- **Direction de financier et comptabilité** : DFC a pour mission l'animation, coordination et contrôle de l'ensemble des activités de direction financière et comptable de l'entreprise.
- **Direction de marketing et communication** : elle met en œuvre la stratégie de communication interne et externe ainsi que la stratégie marketing au sein de l'entreprise.
- **Direction qualité et environnement** : elle assure la gestion des dossiers contentieux constitué par les entités en charge des enquêtes et de l'inspection de l'office des charges.

**Pour plus d'informations voir (l'Annexe N°3).**

Figure N° 5 : Organigramme de l'ENIEM



Source : Document de l'ENIEM.

## Chapitre III : Partie Pratique

---

### 1.4. Les filiales de l'ENIEM

#### 1.5.1. Filiale FILAMP :

Cette filiale est spécialisée dans la fabrication, la commercialisation ainsi que la recherche et le développement des produits d'éclairages.

Ses équipements de production sont constitués de :

- Sept chaînes de fabrication de lampes standards de 25W à 200W de marque Osram (Allemagne) dont les capacités sont par chaîne de 1700 lampes/ heure.
- Une chaîne de fabrication de lampes standards flamme, spot et réfrigérateurs de marque de FALMA (Suisse) et d'une capacité de 3500 lampes/ heure.
- Une chaîne de fabrication de lampes standards E27 et B22 de marque FALMA et d'une capacité de 4000 lampes/ heure.
- Un atelier de fabrication de filaments d'une capacité de 80 millions d'unités/ an.

**Pour plus d'informations voir (l'Annexe N°4 / Annexe N°5/ Annexe N°26).**

#### 1.5.2. Filiale EIMS :

Elle est entrée en production en 1979 pour la fabrication sous licence RIA (Allemagne) de produits sanitaires (baignoires, éviers, lavabos, receveurs de douche). Elle assure aussi la commercialisation de ses produits et dispose pour la fabrication de pièces en tôle de :

- Un atelier de presses mécaniques et hydrauliques.
- Un atelier de traitement et revêtement de surface (peinture et émaillage).

### 1.6. Les missions de l'ENIEM :

L'ENIEM est une entreprise spécialisée dans la fabrication et l'assemblage des équipements électroniques, la recherche et développement et la commercialisation dans la branche de l'électroménager.

Ses missions principales comprennent :

## **Chapitre III : Partie Pratique**

---

### **1.6.1. La fabrication des produits électroniques :**

L'ENIEM est chargée de produire une gamme variée de produits électroniques tels que des téléviseurs, des réfrigérateurs, des climatiseurs, des lave-linge, des ordinateurs, des équipements de télécommunication, etc. Son objectif est de répondre aux besoins du marché national en matière d'électronique grand public et d'équipements technologiques.

- Les appareils de froid (Réfrigérateurs, Congélateurs, Conservateurs).
- Les appareils de cuisson (Cuisinières).
- Les appareils de climatisation (Climatiseurs, Armoire de climatisation)
- Machine à Laver et Chauffe-eau/bain.
- Radiateur à gaz naturel.

### **1.6.2. Assemblage de produits électroniques :**

L'ENIEM effectue également l'assemblage de composants électroniques importés pour fabriquer des produits finis. Cela inclut l'assemblage de cartes électroniques, de circuits imprimés, de modules et d'autres composants pour créer des produits électroniques fonctionnels.

### **1.6.3. Recherche et développement :**

L'ENIEM consacre des ressources à la recherche et au développement de nouvelles technologies et de nouveaux produits électroniques. L'entreprise vise à améliorer ses produits existants, à innover dans de nouvelles technologies et à rester compétitive sur le marché en constante évolution de l'électronique.

### **1.6.4. Formation et développement des compétences :**

L'ENIEM joue également un rôle important dans la formation et le développement des compétences dans le domaine de l'électronique en Algérie. Elle propose des programmes de formation pour ses propres employés et contribue à la formation des techniciens et des ingénieurs électroniques du pays.

### **1.6.5. Contribution à l'industrie nationale :**

L'ENIEM s'engage à soutenir l'industrie nationale en encourageant l'utilisation de composants électroniques locaux et en favorisant les partenariats avec d'autres entreprises algériennes. L'entreprise cherche à renforcer la capacité de production nationale dans le domaine de l'électronique.

**Pour plus d'informations voir l'Annexe N°6.**

## Chapitre III : Partie Pratique

---

### 1.7. Les unités de l'ENIEM :

#### 1.7.1. L'Unité Froide :

L'unité la plus importante au point de vue effectif, sa mission globale est de produire et de développer les produits de froid domestique comme :

➤ **les réfrigérateurs grands modèles :**

- Réfrigérateurs 300 D. (**Voir Annexe N°7**).
- Réfrigérateurs 350 S. (**Voir Annexe N°8**).
- Réfrigérateurs 290 C.
- Réfrigérateur 2 portes, 2 DOORS REFRIGERATOR Modèle : 320L. (**Voir Annexe N°9**).
- Réfrigérateurs 520 Litres : Dont les capacités annuelles de production sont de 60 000 appareils/ an sous licence lemmatique (Liban) 1993.

➤ Réfrigérateurs petits modèles :

- REFRIGERATEUR 1 PORTE 1 DOOR REFRIGERATOR Modèle : 160L PB (**Voir Annexe N°10**).

➤ **Les congélateurs horizontaux et verticaux :**

- Congélateurs BAHUT1301.
- Congélateurs CFI 1686.
- Congélateurs 220 F-220 S. (**Voir Annexe N° 11**).
- Congélateurs 350 I- 468 I. (**Voir Annexe N° 11**).

❖ **L'organisation du département ressource Humaines :**

➤ **Le chef de département RH :**

La mission de chef de département RH de l'unité froide est :

- Recruter et sélectionner (coordonner les activités de recrutement).
- Gestion de personnel (La mise en œuvre des politiques de l'entreprise).
- Formation et développement (Identification des besoins en formation).

## Chapitre III : Partie Pratique

---

- Il doit également s'assurer que l'unité froide se conforme aux lois et réglementation du travail en vigueur.
- Relations sociales (Il implique la négociation et la mise en œuvre des accords collectifs).
- La communication interne (Il joue un rôle clé dans la communication interne au sein de l'unité froide).

### ➤ **La charge d'étude personnelle :**

- Il participe à l'élaboration du plan de formation.
- Il identifie les postes clés, les compétences requises.
- Il met en place des programmes de développement des talents.
- Il doit suivre et analyser les indicateurs de performances liés à la GRH au sein de l'unité froide.
- Elaborer des stratégies de recrutement et de rétention du personnel.

### ➤ **Le chef de service emplois et formation :**

C'est le responsable de la supervision et de la gestion de l'équipe de l'unité Froide.

- Il comprend la planification des horaires de travail et la coordination des activités quotidiennes.
- Le chef de service collabore avec d'autres départements ou services pour assurer une coordination efficace des activités liées à l'unité froide.
- Il implique la gestion des budgets alloués et la gestion des contrats ou des relations avec les fournisseurs.
- Il vérifie les normes de qualité et de sécurité au sein de l'unité froide.

### ➤ **La charge d'étude emploi :**

- Il évalue la faisabilité technique et économique des projets de l'unité froide.
- Il participe à l'élaboration des plans de production.

## Chapitre III : Partie Pratique

---

- Il assure une coordination efficace entre ces différents acteurs pour garantir la disponibilité des ressources nécessaires à l'unité froide.
- Il est responsable à l'analyse de la planification et de l'optimisation des ressources humaines au sein de l'unité froide.

➤ **La charge de la formation :**

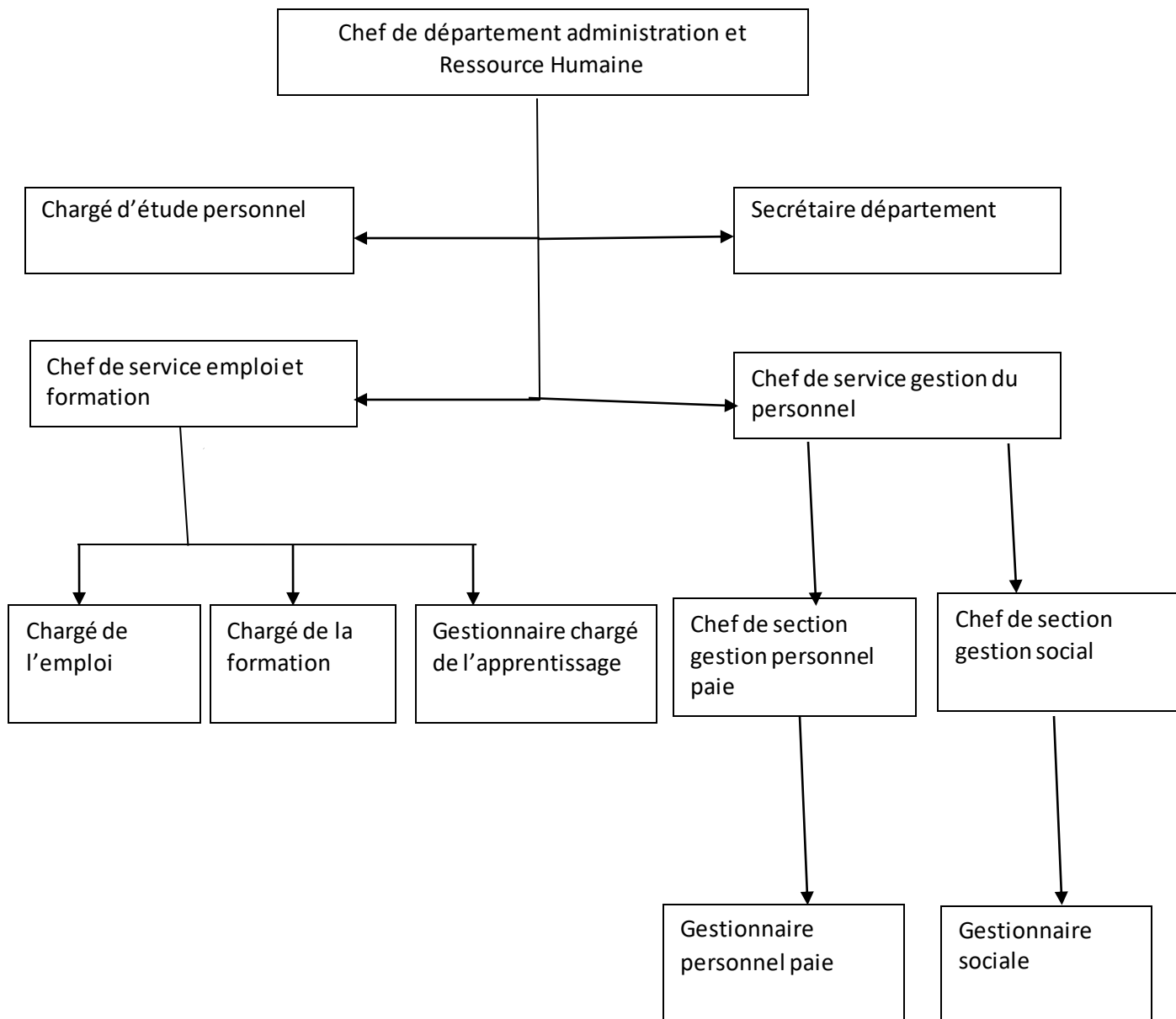
- Il implique l'identification des compétences requises.
- Il organise des sciences de formation initiale pour fournir les connaissances de base nécessaires sur le fonctionnement de l'unité froides.
- Elaborer et met en œuvre le plan de formation de l'unité.

➤ **Les gestionnaires personnels et paie :**

- La création et la mise à jour des dossiers des employés.
- Organiser les programmes d'intégration des nouveaux employés.
- La collecte des informations relatives aux heures de travail des employés.
- Il joue un rôle dans la résolution des problèmes et des conflits entre les employés de l'unité.

**Pour plus d'informations sur l'unité Froide voir les Annexes : (Annexe N° 12/ Annexe N° 13/ Annexe N° 14/ Annexe N° 15).**

Figure N°6 : Organigramme de l'administration RH de l'unité froide



Source : Document de l'ENIEM.

## Chapitre III : Partie Pratique

---

### 1.7.2. L'Unité Climatisation :

L'unité de climatisation joue un rôle clé dans la création d'un environnement de travail confortable, sain et productif pour les employés d'ENIEM.

Ses missions sont :

- Elle permet de contribuer des conditions de travail confortable.
- Elle permet de réguler la température à l'intérieur des locaux en fonction des besoins.
- Elle permet de contrôler la consommation d'électricité qui permet à l'entreprise de réduire les couts énergétiques tout en maintenant un confort adéquat.
- Transformation de la tôle.
- Assemblage des climatiseurs.

**Pour plus d'informations voir (l'Annexe N° 16/ Annexe N° 17).**

### 1.7.3. L'Unité Cuisson :

L'Unité de cuisson joue un rôle essentiel dans la fabrication d'appareil de cuisson de haute qualité et faible pour répondre aux besoins des clients d'ENIEM.

- Elle permet d'assurer la qualité des produits finis et leur conformité aux normes de fabrication.
- Assemblage de la cuisinière.
- Elle permet d'améliorer l'efficacité énergétique et réduire les déchets.

**Pour plus d'informations voir (l'Annexe N° 18/ Annexe N° 19/Annexe N° 20/ Annexe N° 21).**

### 1.7.4. L'Unité de Prestation Technique :

Cette unité joue un rôle crucial pour assurer le bon fonctionnement des équipements, la disponibilité des ressources techniques et la résolution technique des problèmes.

- Elle contribue à garantir une production efficace et de qualité dans l'entreprise ENIEM.
- Elle assure la réalisation des pièces de recharges pour la production, la conception et la fabrication d'outillage.

## Chapitre III : Partie Pratique

---

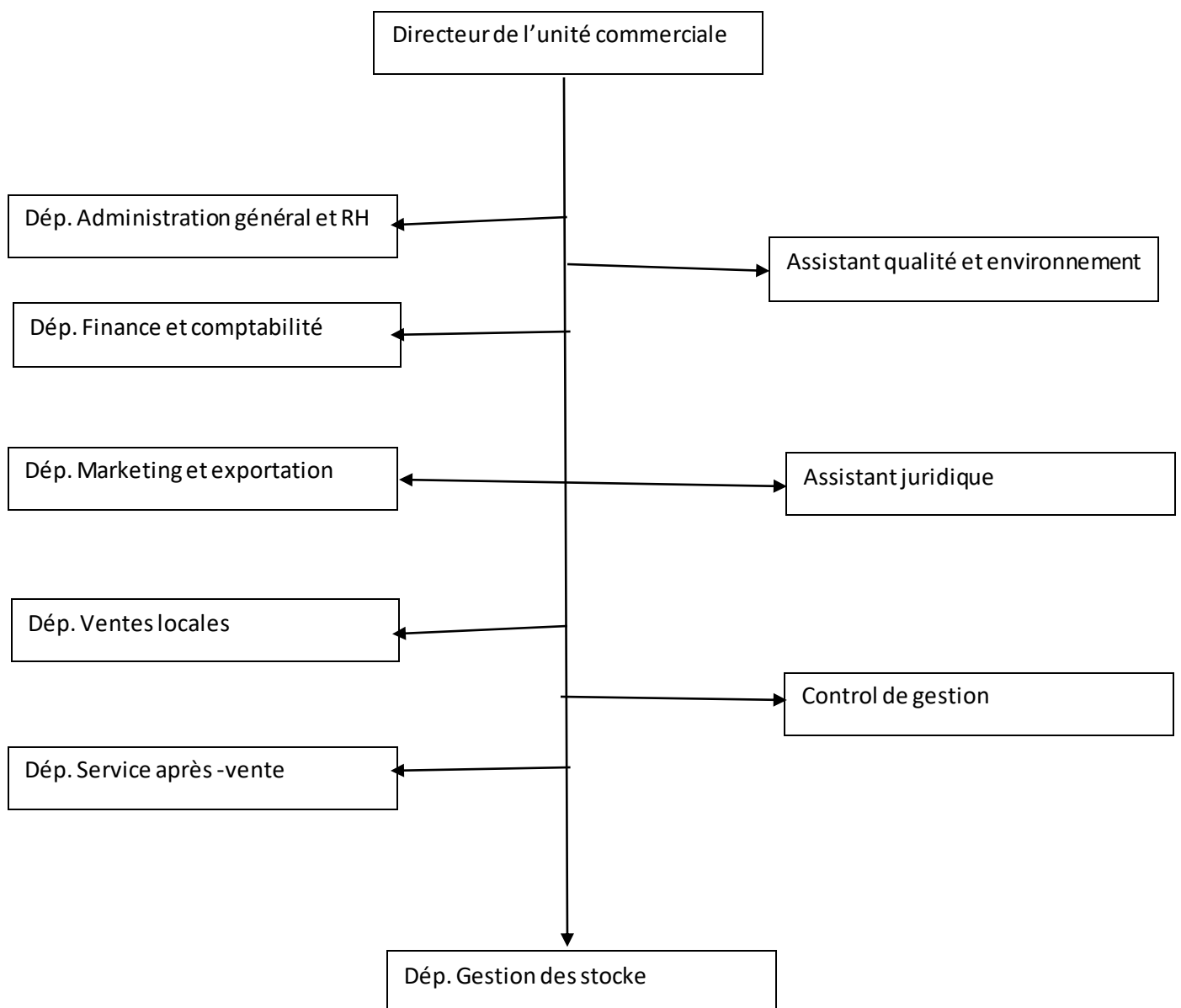
- Elle prend en charge toutes les activités informatiques des unités de l'entreprise.

Pour plus d'informations voir (l'Annexe N° 22/ Annexe N° 23).

### 1.7.5. Présentation de L'Unité Commercialisation :

#### Organigramme de l'Unité Commercial

Figure N° 7: Organigramme de l'Unité Commerciale



Source : <http://www.eniem.com.dz>.

## Chapitre III : Partie Pratique

---

L'unité commerciale est implantée dans la zone industrielle d'OUED-AISSI, ses activités sont :

- La distribution et l'exportation des produits ENIEM ;
- La vente et les services après-vente ;
- Elle analyse le marché, identifie les opportunités, établit les objectifs de vente et développe les plans d'action et atteint ses objectifs ;
- Elle assure la gestion des comptes clients, répond à leurs demandes, propose des solutions adaptées à leurs besoins et s'efforce de fidéliser la clientèle.

**Pour plus d'informations voir (l'Annexe N°24).**

### 1.7.6. Unité Produits Sanitaires :

- Baignoires ;
- Receveurs de douches ;
- Eviers à 1 bac ;
- Eviers à 2 bacs ;
- Eviers en inox ;
- Lavabos ;
- Lavabos collectifs.

**Pour plus d'informations voir (Annexe N°25/ Annexe N°26).**

## Chapitre III : Partie Pratique

---

### Section 02 : Les stratégies de communication interne et forme de coordination au sein de l'entreprise ENIEM

#### Partie I : Questionnaire

##### 2.1. La communication interne au sein de l'ENIEM :

La communication au sein de l'ENIEM est désormais perçue comme un véritable échange entre les différents collaborateurs de l'entreprise. Depuis les années 90, une cellule de communication a été mise en place pour renforcer cette fonction. L'objectif principal de l'ENIEM est la diffusion de l'information d'une façon efficace. Les canaux de communication interne les plus utilisés par l'ENIEM incluent : le téléphone, les médias sociaux, les affichages, Intranet.

Jusqu'en 2011, l'ENIEM allouait des budgets importants à la communication, atteignant jusqu'à 70 MDA.

##### 2.2. La stratégie de la communication interne

La stratégie de communication de l'ENIEM englobe l'ensemble des décisions clés et interdépendantes visant à atteindre des objectifs à long terme et les principaux moyens nécessaires pour les réaliser. Quelle que soit la stratégie choisie, il est essentiel d'établir un planning mettant en évidence la cohérence entre la stratégie et les moyens, de sorte que les différentes actions se complètent mutuellement pour créer une synergie.

Pour réussir sa stratégie de communication interne, l'ENIEM doit tout d'abord avoir une stratégie d'entreprise globale prenant en compte les aspects essentiels suivants : technologie et industrie, aspects financiers (disposer de ressources financières suffisantes pour financer les projets). Une fois cette stratégie définie, des objectifs sont fixés, et pour chaque objectif, un plan d'action est établi, nécessitant une communication adaptée.

Le budget de communication doit prendre en compte l'ensemble des actions prévues pour atteindre les objectifs fixés. Les moyens financiers (le budget de communication), jouent un rôle crucial, car ce sont des investissements financiers engagés pour atteindre les objectifs de l'entreprise.

##### 2.3. L'importance de communication interne au sein de l'ENIEM

Au sein de l'entreprise ENIEM, l'importance des stratégies de communication interne sont résumée comme suit :

- Elle favorise l'alignement des objectifs.
- Améliorer l'expérience des employés et leurs bien être.
- Elle permet de faciliter la créativité au sein de l'ENIEM et fournir des informations claires.

- Elle permet de diffuser les informations importantes à l'ensemble de l'entreprise.
- Elle garantit que toutes les parties prenantes ont accès aux informations.
- Elle permet de réduire les incertitudes, la résistance au changement et favorise une transition plus fluide.
- La communication interne permet de motiver et de fédérer et valoriser les collaborateurs.

### 2.4. Les canaux de communication interne au sein de l'ENIEM :

ENIEM est une entreprise économique. Voici quelques canaux de communication interne couramment utilisés dans de nombreuses organisations :

#### ➤ **L'intranet :**

Un intranet est une plateforme en ligne interne à l'entreprise ENIEM, il permet de publier et stocker de l'information utile aux employés pour les aider dans leurs tâches quotidiennes. Il améliore la productivité et de l'engagement de collaborateurs.

#### ➤ **L'Email :**

L'Email est utilisé pour la communication formelle et les échanges de document importants via un réseau informatique interne (intranet) ou externe (internet). L'e-mail comprend une adresse électronique du ou des destinataires.

#### ➤ **Réseaux sociaux interne :**

L'entreprise ENIEM utilise des plates-formes de réseaux sociaux internes, par exemple Facebook, pour faciliter la communication et la collaboration entre les employés. Cela peut inclure des groupes de discussion et des blogs internes et des fonctionnalités de partage de connaissances.

#### ➤ **Téléphone :**

Le téléphone fait partie des moyens de communication les plus directe en entreprise ENIEM, permettant un véritable échange spontané. Elle reste très répondeuse dans les entreprise ; simple et facile à utiliser. Permet la transmission et le partage des informations rapidement.

L'entreprise ENIEM utilise le téléphone de différente manière à sa communication interne tels que : Messagerie vocale, conférence téléphonique, système de téléphone interne.

#### ➤ **Tableau d'affichage :**

C'est un moyen d'information et de communication directe des orientations et des directives pour les employés. Ce moyen permet un gain de temps pour l'entreprise, tout en étant peu onéreux.

### ➤ Les réunions :

Elle demeure le moyen privilégié pour une direction de communiquer directement ses directives et orientations aux cadres ou employés, tout en permettant l'échange de points de vue, contrairement aux autres outils précités.

### 2.5. La transparence de la communication interne :

La transparence de la communication interne est un élément essentiel pour favoriser un environnement de travail ouvert et de confiance au sein de l'entreprise ENIEM. Voici quelques points à considérer la transparence de la communication interne :

- Transparence général
- La transparence de communication interne est un impact direct sur la performance d'entreprise car elle permet de créer des espaces entre les équipes et résoudre les problèmes plus rapidement.
- La transparence de communication interne favorise le partage de l'information et le challenge d'idées, et la créativité.
- La transparence de la communication descendante implique que les dirigeants et les responsables communiquent régulièrement avec les employés en partageant les informations importantes à travers des communications écrites, des réunions et des présentations.
- La transparence de la communication ascendante comprend également la possibilité pour les employés de fournir des feedback, de poser des questions et de participer activement aux discussions.
- La transparence de la communication latérale inclut également la communication entre pairs et entre différentes équipes et départements.
- La transparence de la communication donne une prévention plus efficace car elle permet de prévenir et de sensibiliser les équipes, et informer des détails et des menaces.
- La transparence implique également de garantir un accès équitable à l'information au sein de l'entreprise ENIEM pour effectuer le travail des employés de manière efficace et éclairé.

### 2.6. Les formes de communication interne au sein de l'ENIEM

Au sein de l'entreprise ENIEM, il existe trois formes de communication interne :

#### ➤ La communication descendante:

C'est la communication connue par le nom Top-Down, soit une communication allant généralement de niveaux hiérarchiques supérieurs vers niveaux hiérarchiques inférieures.

## Chapitre III : Partie Pratique

---

La communication descendante peut se faire de différentes méthodes tels que : les réunions, l'Email, l'affichage... etc.

Son objectif est faciliter la mise en application des décisions.

➤ **La communication ascendante :**

Une communication également appelée Botton-Up. Est à l'inverse toutes informations allant des collaborateurs vers les supérieurs.

Elle se fait par différentes initiatives tels que : les boites à aider, les enquêtes, les groupe de discussion...etc.

Son objectif faire remonter des informations pour la prise de décisions.

➤ **La communication horizontale :**

La communication horizontale, il s'agit d'échange entre deux collaborateurs sans prendre en compte l'échelle hiérarchique.

Son objectif s'ajuster mutuellement pour rendre le travail plus efficace.

### 2.7. La communication interne en période de crise au sein de l'ENIEM

La communication interne pendant une période de crise au sein de L'ENIEM, revêt une importance capital pour maintenir la transparence, rassurée les employés et maintenir l'efficacité opérationnelle. Voici quelques pointes clés concernant la communication interne pendant une crise :

- Il est essentiel d'expliquer d'une façon claire la situation de crise pour les employés à l'intérieure de l'entreprise.
- L'utilisation des moyens de communication interne les plus efficaces pour mieux diffuser l'information.
- Mettre en place une cellule de crise constituer les compétences dans le profil correspond aux défis à relever.
- assurer que les employés ont accès aux ressources et aux mesures de soutien nécessaire pour faire face à la crise.
- Encourager les employés pour favoriser l'esprit d'équipe pour trouver des meilleures solutions.
- facilité la communication et la coordination entre les différents services de l'ENIEM pour une gestion efficace de la crise.
- Affichage.

## Chapitre III : Partie Pratique

---

### 2.8. Les limites de communication interne au sein de l'ENIEM :

Les limites de communication au sein de l'entreprise ENIEM peuvent varier à la fonction de plusieurs facteurs. Voici quelques limites courantes :

- Interprétation personnelle ;
- Manque des moyens de communication récente ;
- Manque de formations en communications ;
- Le manque de temps dans un climat de travail chargé ;
- Les rumeurs ;
- La mauvaise maîtrise de la langue ;
- Le manque de rapidité dans la diffusion de l'information.

### 2.9. La collaboration entre les différents départements et équipes à l'ENIEM

- **Mise en place d'outil de communication**
- La collaboration entre les différents départements et équipes à l'ENIEM est essentielle pour assurer le bon fonctionnement de l'entreprise et atteindre ses objectifs.
- Une communication claire et ouverte est essentielle pour favoriser la collaboration.
- Les départements et les équipes doivent coordonner leurs activités pour éviter les retards et les conflits.
- Les départements et les équipes doivent partager les ressources de manière efficace.

### 2.10. Les types de formation et de développement professionnel pour l'amélioration des compétences des employés en communication interne :

Au sein d'une entreprise comme ENIEM, il existe différentes formes de formation et de développement professionnel pour améliorer les compétences des employés en communication interne. Voici quelques types de formation couramment utilisés :

- **Formation en communication interne :**

Cette formation vise à renforcer les compétences des employés en matière de communication orale et écrite pour transmettre efficacement des informations au sein de l'entreprise.

- **Formation en gestion des relations professionnelles :**

Elle se concentre sur le développement des compétences relationnelles des employés.

## Chapitre III : Partie Pratique

---

### ➤ **Formation en communication digitale et médias sociaux :**

À l'ère du numérique, il est important pour les employés de maîtriser les outils de communication en ligne et de comprendre les meilleures pratiques en matière de communication sur les médias sociaux.

### **2.11. L'évaluation de l'efficacité de communication interne :**

- Pour une diffusion efficace d'information et des messages au sein de l'entreprise, l'évaluation de communication interne permet d'établir les objectifs.
- L'évaluation permet de vérifier si les canaux de communication interne sont disponibles pour divers équipes et départements de l'ENIEM.
- La cohérence des messages est essentielle pour garantir que tous les employés reçoivent les informations cohérentes.
- L'évaluation de la communication interne doit également inclure des mesures quantitatives et qualitatives pour évaluer son efficacité.
- L'évaluation de la communication interne au sein de l'ENIEM permet de déterminer et identifier les domaines à améliorer.

### **2.12. L'innovation de la communication interne**

- Les organisations adoptent de plus en plus les technologies numériques pour améliorer la communication interne pour faciliter la communication entre les employés.
- Les organisations commencent à adopter des médias sociaux internes pour favoriser la communication, la collaboration et le partage d'informations.
- Les organisations développent des applications mobiles internes pour permettre aux employés d'accéder facilement aux informations pertinentes, de rester connectés et de collaborer où qu'ils se trouvent.

### **2.13. La communication interne comme source de coordination de la RH**

La communication interne joue un rôle essentiel dans la coordination de ressource humaine au sein de l'ENIEM.

Voici quelques façons dont la communication interne peut servir des sources de coordination pour la gestion de RH :

## Chapitre III : Partie Pratique

---

- La communication interne permet de diffuser les informations relatives aux politiques RH.
- Permet aux employés d'être informés des attentes de l'entreprise en matière de RH.
- Les responsables de département RH peuvent organiser les réunions pour favoriser la collaboration, le partage des meilleures pratiques et l'apprentissage mutuel entre les employés.
- Elle permet de contribuer à une gestion de RH cohérente et alignée sur les objectifs stratégiques de l'entreprise.

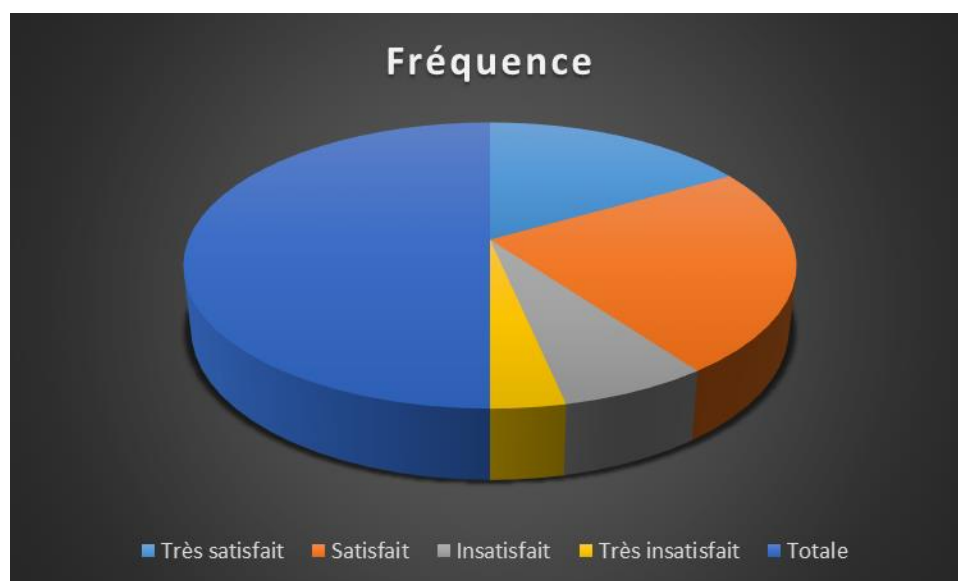
### 2.14. La qualité des moyens de communication interne

Tableau N°2 : La qualité de communication interne

Qualité	Fréquence	Pourcentage
Très satisfait	5	33,33%
Satisfait	7	46,67%
Insatisfait	2	13,33%
Très insatisfait	1	6,67%
Totale	15	100%

Source : Elaborer par Nos Soins

Figure N°8 : La qualité des canaux de communication interne



(Voir Annexe N°27).

## Chapitre III : Partie Pratique

---

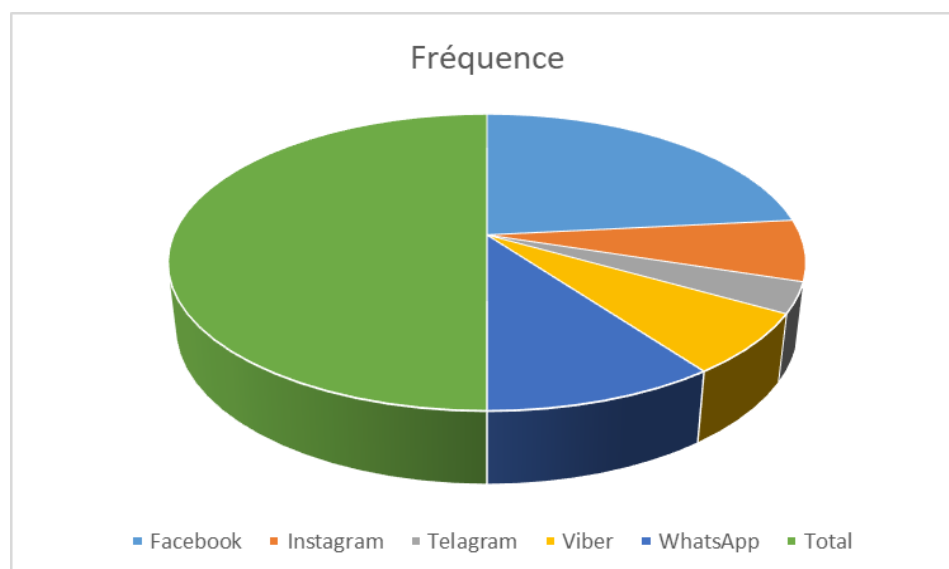
### 2.15. Les réseaux sociaux utilisant par l'ENIEM

Tableau N°3 : Les réseaux sociaux utilisant par l'ENIEM

Moyen	Fréquence	Percentage
Facebook	7	46,67%
Instagram	2	13,33%
Telagram	1	6,67%
Viber	2	13,33%
WhatsApp	3	20%
Total	15	100%

Source : Elaborer par Nos Soins

Figure N°9 : Les réseaux sociaux utilisant par les interrogés



(Voir Annexe N°28).

## Chapitre III : Partie Pratique

---

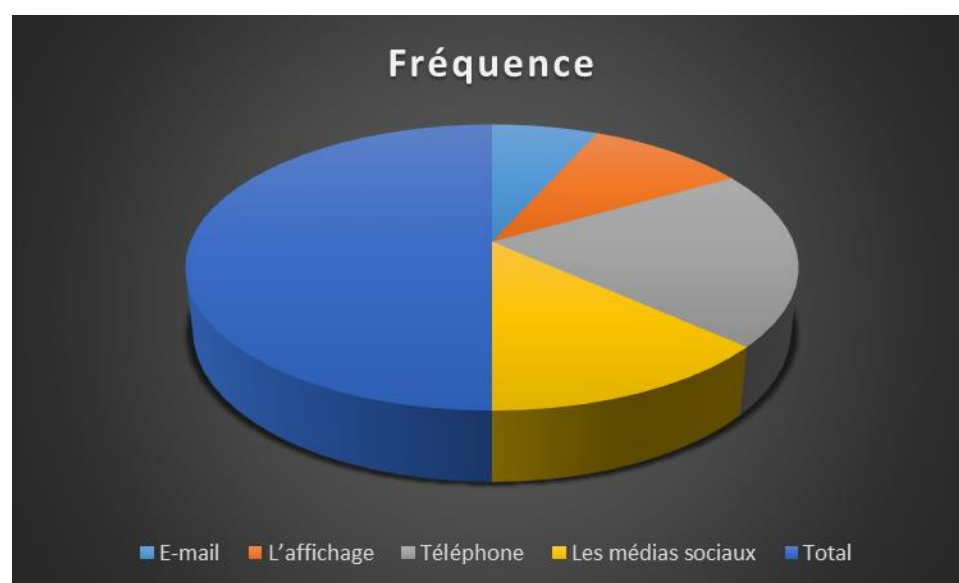
### 2.16. Les moyens de communication utilisée par l'ENIEM

Tableau N°4 : Les moyens de communication utilisée par l'ENIEM

Moyen	Fréquence	Pourcentage
E-mail	2	13,33%
L'affichage	3	20%
Téléphone	6	40%
Les médias sociaux	4	26,67%
Total	15	100%

Source : Service développement et formation

Figure N°10 : Les moyens de communication utiliser par l'ENIEM



(Voir Annexe N°28).

### ❖ Analyse des résultats

#### **Synthèse générale des données collectées par l'entreprise Algérienne ENIEM :**

1. Les stratégies de communication interne au sein du service des ressources humaines d'ENIEM sont conçues pour faciliter la circulation des informations et favoriser l'engagement des employés. Et pour assurer la réussite des stratégies de la communication interne, l'ENIEM doit fixer des objectifs et pour chaque objectif un plan d'action.
2. Les stratégies de la communication interne au sein de l'ENIEM jouent un rôle essentiel dans le service Ressource Humaine, elles facilitent la diffusion de l'information entre les équipes et les différents départements.
3. ENIEM comme toute entreprise cherche des meilleurs canaux pour transmettre les informations d'une manière efficace et efficiente, tel que : les outils oraux (Téléphone, réunion...), des outils écrits (Les affichages, e-mail...) et des outils récentes (médias sociaux, intranet...).
4. Pour un environnement de travail stable et confiant, l'entreprise ENIEM implique la transparence de communication interne qui est un facteur nécessaire pour favoriser le partage de l'information efficacement.
5. Les stratégies de communication interne peuvent prendre différentes formes, notamment :
  - Communication descendante : Les informations sont transmises de la direction de l'entreprise ou du service des ressources humaines vers les employés. Cela peut inclure des réunions, des communications. L'objectif est de diffuser les politiques, les procédures, les objectifs et les annonces importantes de manière claire et cohérente.
  - Communication ascendante : Les employés sont encouragés à partager leurs idées, leurs préoccupations et leurs suggestions avec le service des ressources humaines. Cette forme de communication favorise l'implication des employés et permet à la direction de comprendre les problèmes potentiels et d'y apporter des solutions.
  - Communication horizontale : Il s'agit de la communication entre les employés du même niveau hiérarchique ou entre différents départements. La coordination entre les différents services des ressources humaines est essentielle pour garantir la cohérence des politiques et des pratiques à travers l'entreprise.
6. En période de crise, le rôle essentiel du responsable est d'informer en temps réel et avec les propres adéquats tous les concernés de près ou de loin et gérer avec dextérité cette situation afin de sortir le plus tôt possible avec le moins de conséquences néfastes pour l'entreprise.
7. Toute stratégie a des obstacles, notamment la stratégie de la communication interne. Toute communication entre les personnes peut poser deux types d'obstacle : le problème d'efficacité et le problème d'efficience. Parmi ces obstacles on trouve des

## Chapitre III : Partie Pratique

---

limites d'ordre général (la désinformation, les rumeurs...), des limites individuelles (le pouvoir, la perception, les attitudes...) et des limites sémantiques (problèmes de langue...).

8. Pour assurer un bon fonctionnement dans l'entreprise, cette dernière doit mettre en œuvre différentes formes de collaboration car elle facilite la résolution des problèmes complexes. Cette collaboration permet de favoriser l'apprentissage mutuel.
9. Concernant l'amélioration des compétences des employés en communication interne, chaque année l'ENIEM propose quelques formations pour ses employés en matière de communication tel que : formation en communication interne, formation en gestion des relations professionnelles, formation en communication digitale et en médias sociaux.
10. L'entreprise ENIEM implique l'évaluation dans son entreprise pour améliorer ses domaines. Cette évaluation permet d'atteindre les objectifs de communication interne, cette évaluation de communication interne permet de contrôler son efficacité d'une manière quantitative et qualitative.
11. Pour améliorer les stratégies de communication interne, l'entreprise ENIEM a commencé à utiliser les technologies numériques et la digitalisation moderne (l'internet ...) pour faciliter la communication et la diffusion de l'information entre les équipes et les différents départements d'entreprise.
12. La communication interne c'est un élément essentiel pour la coordination des ressources humaines car elle permet notamment d'influencer le collaborateur, accompagne la gestion des RH, et pour optimiser la performance et la cohérence et améliorer les conditions de travail.
13. Concernant la qualité des moyens de communication interne, 33,33% des salariés sont très satisfaits, 46,67% sont satisfaits, 13,33% sont insatisfaits, 6,67% sont très insatisfaits de cette qualité.
14. Parmi les outils de communication interne les plus utilisés au sein de l'entreprise ENIEM on trouve les réseaux sociaux, nous constatons que 46,67% des salariés utilisent Facebook, 20% préfèrent WhatsApp, 13,33% communiquent avec Viber et 13,33% pour Instagram, 6,67% communiquent avec Télégram.
15. Les moyens de communication interne préférés par l'ENIEM, nous constatons que 40% des personnes utilisent le Téléphone, 26,67% pour les médias sociaux, 20% des salariés utilisent l'affichage et le reste pour l'e-mail.

### **Conclusion :**

Les entreprises industrielles et d'équipements nationaux sont présents sur le marché depuis plus de 40 ans. Elles bénéficient d'une équipe qualifiée et expérimentée, ce qui les distingue de leurs concurrents.

La communication interne occupe une place majeure dans l'entreprise ENIEM, cette opération vitale touche tous les secteurs qui consiste le transfère et la réception des informations, ce qui permet d'avoir une meilleures coordination entre les individus et l'organisation.

L'ENIEM reste une entreprise importante dans le secteur de l'électroménager en Algérie, avec une réputation solide et une présence sur les marchés internationaux. Cependant, pour maintenir sa compétitivité, l'entreprise devra continuer à investir dans l'innovation, la recherche et le développement, tout en restant à l'écoute des besoins des consommateurs.

# **Conclusion général**

## Conclusion Générale

---

Dans cette étude, nous avons examiné les stratégies de communication interne et les formes de coordination des ressources humaines (RH) au sein de l'entreprise ENIEM. Nous avons réalisé que ces éléments couvrent une importance capitale pour favoriser la cohésion, l'efficacité et la réussite de l'organisation.

La communication interne au sein d'ENIEM joue un rôle majeur dans la création d'un environnement de travail coopératif et cohérent. Les pratiques telles que les outils de communication internes et les plateformes de partage d'informations ont permis de favoriser la transmission fluide des informations entre les différentes équipes et départements. Cela a contribué à créer un sentiment d'appartenance au sein de l'ensemble du personnel.

En ce qui concerne la coordination des RH, ENIEM a mis en place des techniques qui visent à aligner les ressources humaines sur les objectifs stratégiques de l'entreprise, à développer le savoir et savoir-faire des employés. La coordination efficace des RH a également permis de garantir une utilisation optimale des ressources humaines et d'optimiser les performances de l'entreprise.

Les stratégies de communication interne et de coordination des RH ne sont pas des processus durables, mais doivent être continuellement adaptées et améliorées pour répondre aux besoins changeants de l'entreprise. La digitalisation offre également de nouvelles opportunités pour renforcer la communication interne et la coordination des RH.

L'objectif de ce travail est de montrer le rôle et l'importance des stratégies de communication interne et indiquer les formes de coordination de la RH au sein d'entreprise, sous la problématique suivante : Comment les stratégies de communication interne contribue-t-elle à l'amélioration de la coordination de la Ressource Humaine au sein de l'entreprise ENIEM ?

Dans le premier chapitre de la partie théorique de notre travail, nous avons parlé sur les stratégies de la communication interne et ses principaux outils dans l'organisation.

Dans le deuxième chapitre de la partie théorique, nous avons cité les formes de coordination de la RH, ses techniques, ses modes et comment l'entreprise considérer la coordination comme une synergie.

Dans la partie pratique de notre mémoire, nous avons réalisé une enquête pour démontrer dans quelle mesure les stratégies de la communication interne et les formes de coordination de la RH améliorent la cohérence et la performance globale de l'entreprise algérienne ENIEM.

Pour les besoins de cette partie, on a préparé un questionnaire sur le sujet de notre mémoire ou l'avons dirigé vers le service Ressource Humain, service d'emplois et de formation et service d'Information et Technologie.

## **Conclusion Générale**

---

En conclusion, une communication interne efficace et une coordination idéale des ressources humaines contribuent au succès de l'entreprise ENIEM. Ces facteurs favorisent la collaboration et les performances des employés, tout en augmentant la compétitivité d'ENIEM.

En appliquant les recommandations tirées de cette étude, ENIEM peut poursuivre l'amélioration de ses méthodes de communication interne et de coordination des ressources humaines, ce qui contribuera à son développement et à sa durabilité sur un marché concurrentiel.

## Bibliographie :

### Ouvrage :

- ❖ AUDE Riom, LIBAERT Thierry et ADARY, toute la fonction communication, DUNOD, PARIS, 2010.
- ❖ Collectif EPBI, F. Makhoul, MC Belaid, initiation à la GRH (Gestion des ressources humaines, CPBI 2012.
- ❖ (charoni jean luc, SEPARI Sabine), manuel application " organisation et gestion de l'entreprise ", 2ème édition dunod, paris ,2001.
- ❖ Creusy oliver et gillbert sylvie.
- ❖ D. Bougnoux, introduction aux sciences de la communication, la découverte, Paris, 2001.
- ❖ DECAUPIN jean –marc la communication marketing " concepts techniques, stratégies, 2ème édition economica, paris.
- ❖ DERTIE ET BROYEZ " La communication interne au service de management.
- ❖ FADHILA SAID MAHMOUCHE, « Communiquer efficacement en interne », Edition EL OTMANIA-Alger, 2011.
- ❖ Fraser P. Seitel, The practice of Public Relation, Practice Hall, 1998.
- ❖ Galens.I IRoussel.J « contribution de la GRH à la réalisation de la motivation au travail. », 1998. P20
- ❖ HIENOT, Processus de communication, Edition Guérin, 1978.
- ❖ Liliane Demont-Lugol et Alain Kempf, Martine Rapidel ; Charles Scibetta; " Communication des Entreprises " Stratégies et Pratiques.
- ❖ Maurice Thévenet, Cécile Dejoux, Eléonore Marbot, Etienne Normand, Anne-Francoise Bender. Fonctions RH, Politiques, métiers et outils des ressourcees humaines. France 2009. P03.
- ❖ Nicole d'Almeida, Thierry Libaert, « la communication interne des entreprises », 7<sup>e</sup> édition, Paris, 2014.
- ❖ PASTOR et BREAD, les treize clés du manager, Edition liaison, Paris, 2003.
- ❖ Philippe Morel, la communication d'entreprise 4ème édition.

**Sites :**

- ❖ <https://www.google.com>
- ❖ <https://www.economcsdiscussion-net>.
- ❖ <https://www.coapta.ch/blog/coordination-dans-le-travail-en-equipe>.
- ❖ <https://www.cegos.fr/ressources/mag/management/management-transversal-2/coordination-cooperation>.
- ❖ [https://modules-iae.univ-lille.fr/M19/cours/co/chap02\\_03\\_02.html](https://modules-iae.univ-lille.fr/M19/cours/co/chap02_03_02.html).
- ❖ <https://www.economcsdiscussion-net>.
- ❖ <http://www.eniem.com.dz>.

# **Annexes**

# **Table des matières :**

**Remerciement**

**Dédicaces**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Sommaire**

**Introduction générale.....8**

## **CHAPITRE I : Les stratégies de la communication interne**

**Introduction.....12**

**Section 1: Aperçu théorique sur la communication interne.....13**

1.1- Histoire et évolution de la communication interne .....13

1.2. Définitions des concepts clés.....14

1.3. L'objectif de la communication interne.....17

1.4. Les types de la communication interne.....18

1.5. L'importance de la communication interne.....20

**Section 2: Les stratégies de la communication interne.....22**

2.1. Définition de la stratégie de la communication interne.....22

2.2. Diagnostic de processus de communication interne.....23

2.3. Le plan de communication interne.....24

2.4. Les étapes de la mise en œuvre de la stratégie de communication interne.....26

2.5. Les outils de communication interne.....	27
2.6. Les limites de communication interne.....	35
<b>Conclusion</b> .....	37

## **Chapitre II : LA COORDINATION DE LA RH ET LA COMMUNICATION INTERNE AU SEIN DE L'ENTREPRISE**

<b>INTRODUCTION</b> .....	39
---------------------------	----

### **Section1 : La coordination au sein de l'entreprise** .....40

1.1. Définition de coordination .....	40
1.2. Les modes de coordination .....	41
1.3. Les types de coordination .....	42
1.4. Les objectifs de la coordination .....	47
1.5. Avantages et inconvénients de la coordination .....	48
1.6. Les techniques de coordination .....	50
1.7. L'importance de la coordination .....	52

### **Section 2 : Le processus de communication interne comme facteur de coordination de la RH.....**54

2.1. Définition de la gestion ressources humaine (GRH) .....	54
2.2. L'évolution de la fonction ressource humaine .....	55
2.3. Les étapes de la coordination .....	56

2.4. La coordination et la communication interne : une synergie essentielle pour une organisation efficace .....	57
2.5. L'importance des stratégies de communication interne pour une meilleure coordination.....	59
<b>Conclusion.....</b>	<b>61</b>

### **Chapitre III : Partie pratique**

<b>Introduction.....</b>	<b>63</b>
--------------------------	-----------

<b>Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....</b>	<b>64</b>
---------------------------------------------------------------	-----------

1.1. Histoire de l'ENIEM.....	64
-------------------------------	----

1.2. Objectifs de l'ENIEM .....	66
---------------------------------	----

1.3. Le capital social et le patrimoine de l'entreprise.....	66
--------------------------------------------------------------	----

1.4. Organisation de l'ENIEM.....	66
-----------------------------------	----

1.5. Les filiales de l'ENIEM.....	69
-----------------------------------	----

1.6. Les missions de l'ENIEM .....	69
------------------------------------	----

1.7. Les unités de l'ENIEM .....	71
----------------------------------	----

Section 02 : Les stratégies de communication interne et forme de coordination au sein de l'entreprise ENIEM.....	78
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

Questionnaire.....	78
--------------------	----

2.1. La communication interne au sein de l'ENIEM .....	78
--------------------------------------------------------	----

2.2. La stratégie de la communication interne.....	78
----------------------------------------------------	----

2.3. L'importance de communication interne au sein de l'ENIEM .....	78
2.4. Les canaux de communication interne au sein de l'ENIEM .....	79
2.5. La transparence de la communication interne .....	80
2.6. Les formes de communication interne au sein de l'ENIEM.....	80
2.7. La communication interne en période de crise au sein de l'ENIEM .....	81
2.8. Les limites de communication interne au sein de l'ENIEM .....	82
2.9. La collaboration entre les différents départements et équipes à l'ENIEM.....	82
2.10. Les types de formation et de développement professionnel pour l'amélioration des compétences des employés en communication interne .....	82
2.11. L'évaluation de l'efficacité de communication interne .....	83
2.12. L'innovation de la communication interne.....	83
2.13. La communication interne comme source de coordination de la RH.....	83
2.14. La qualité des moyens de communication interne .....	84
2.15. Les réseaux sociaux utilisant par l'ENIEM.....	85
2.16. Les moyens de communication utilisée par l'ENIEM .....	86
Analyse des résultats : Synthèse générale des données collectées par l'entreprise Algérienne ENIEM .....	87
<b>Conclusion</b> .....	89
<b>Conclusion générale</b> .....	91

**Bibliographie**

**Annexes**

**Table des matières**

## **Résumé**

La communication interne et la coordination sont deux éléments cruciaux pour l'entreprise, ils permettent aux entreprises d'améliorer leur productivité et renforcer l'entreprise et aider les salariés à mieux adaptés et développer et communiquer. Une bonne communication interne et une bonne coordination permet d'éviter les conflits. Dans ce travail nous avons essayé de mieux connaître et présenté les stratégies de la communication interne et leurs différents outils. Ainsi que la maîtrise des nouvelles outils de communication interne qui devenues des variables stratégiques pour l'entreprise. Aussi nous avons essayé de montrer le lien entre la communication interne et la coordination au sein d'une entreprise.

Et le résultat obtenu est le suivant: les stratégies de communication interne facilitent la diffusion des informations d'une manière efficace et efficiente. La coordination de RH harmonise les activités et les efforts d'une organisation et elle permet de crier une bonne communication à l'organisation et une meilleure gestion.

**Les mots clés** : La communication interne, La coordination, Les stratégies, Gestion, RH, Organisation.

## **Summary**

Internal communication and coordination are two crucial elements for the company, they allow companies to improve their productivity and strengthen the company and help employees to better adapt and develop and communicate. Good internal communication and good coordination help to avoid conflicts. In this work we have tried to better understand and presented the strategies of internal communication and their various tools. As well as the mastery of new internal communication tools which have become strategic variables for the company. We have also tried to show the link between internal communication and coordination within a company.

And the result is this: internal communication strategies facilitate the dissemination of information in an effective and efficient manner. HR coordination harmonizes the activities and efforts of an organization and it allows for good communication to the organization and better management.

**Keywords:** Internal communication, Coordination, Strategies, Management, HR, Organization.