

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**-Koléa-**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion**

**Spécialité : Organisation et management des entreprises**

**THEME :**

**L'impact de la communication interne sur les pratiques de la gestion des ressources humaines**

**Cas : Entreprise économique des tracteurs agricoles (ETRAG - Constantine)**

**Elaboré par :**

**BENAMEUR Moncef**

**Encadreur :**

**Dr. BERREZIGA Amina**

**Période du stage : du 15-04-2016 au 14-05-2016**

**2015/2016**

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique**

**ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE**

**-Koléa-**

**Mémoire de fin d'études en vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion**

**Spécialité : Organisation et management des entreprises**

**THEME :**

**L'impact de la communication interne sur les pratiques de la gestion des ressources humaines**

**Cas : Entreprise économique des tracteurs agricoles  
(ETRAG - Constantine)**

**Elaboré par :**

**BENAMEUR Moncef**

**Encadreur :**

**Dr. BERREZIGA Amina**

**Période du stage : du 15-04-2016 au 14-05-2016**

**2015/2016**

## *Dédicaces*

*Je dédie ce modeste travail à mes très chers parents qui m'ont toujours soutenu le mieux qu'ils ont pu et aux sacrifices qu'ils n'ont jamais cessé de consentir. Un grand merci à toute ma famille et mes amis.*

*Monfiss*

## **Remerciements**

*Mes remerciements les plus sincères vont à mon encadreur **M<sup>me</sup> BERREZIGA Amina** qui m'a patiemment suivi et conseillé tout au long de la réalisation de ce travail.*

*Je remercie également **Mr. MEZDOUR**, le directeur général et le chef département développement du personnel d'ATC, qui n'a cessé de m'orienter et de m'aider pour achever ce travail.*

*Mes remerciements vont également à tout le personnel d'ATC ; pour son soutien, sa gentillesse, sa disponibilité et son implication.*

*Sans oublier mes chers enseignants **Mr. BEDDALA Saïd** et **Mr. REDJATI Omar**.*

## Liste des abréviations

**GRH** : Gestion des ressources humaines.

**DRH** : Direction des ressources humaines.

**RH** : Ressources humaines.

**DG** : Direction générale.

**GP** : Gestion personnel.

**GPRH** : Gestion prévisionnelle des ressources humaines.

**ETRAG** : Entreprise des tracteurs agricoles.

**EPE/SPA** : Entreprise Publique Économique/Société par Action.

**SAV** : Service après-vente.

**CMT** : Complexe Moteurs tracteurs.

**PMA** : entreprise de production de matériels agricoles.

**EMO** : Entreprise Moteurs.

**AGCO** : Est une entreprise américaine de fabrication et de distribution de matériels agricoles.

**ATC**: Algerian Tractors Company.

**PMAT** : Production Métallique Agriculture Tracteur.

## Liste des figures

page

<b>Figure N°1.1</b> : Les quatre missions de la fonction ressources humaines .....	13.
<b>Figure N°1.2</b> : Les activités de la fonction ressources humaines.....	15
<b>Figure N°1.3</b> : les styles de management de HERSEY et BLANCHARD.....	26
<b>Figure N°2.1</b> : la différence entre la communication et l'information.....	34
<b>Figure N°2.2</b> : Le processus de la communication .....	35
<b>Figure N°2.3</b> : Les fonctions primaires de la communication interne .....	47
<b>Figure N°3.1</b> : l'organigramme d'ETRAG.....	61
<b>Figure N°3.1</b> : Répartition de l'âge d'effectifs.....	70
<b>Figure N°3.2</b> : Répartition de l'effectif par sexe.....	70
<b>Figure N°3.3</b> : La répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle.....	71
<b>Figure N°3.4</b> Niveau d'études des répondants.....	72
<b>Figure N°3.5</b> : La circulation de l'information.....	72
<b>Figure N°3.6</b> : L'appréciation des moyens de communication.....	73
<b>Figure N°3.7</b> : Les moyens de communication le plus utilisé au sein d'ETRAG.....	74
<b>Figure N°3.8</b> : L'information sur l'objectif de l'entreprise.....	75
<b>Figure N°3.9</b> : L'évaluation de l'utilité de l'information.....	76
<b>Figure N°3.10</b> : La vision des employés vis à vis le but de la communication interne....	77
<b>Figure N°3.11</b> La relation entre les collègues.....	78
<b>Figure N°3.12</b> : La relation entre les employés et les supérieurs.....	79
<b>Figures N°3.13</b> : La prise en considération des suggestions des employés.....	80
<b>Figure N°14</b> : L'influence de la communication sur le climat sociale.....	81
<b>Figure N°3.15</b> : L'image que les employés véhiculent à l'extérieur.....	82

<b>Figure N°3.16</b> : La circulation de l'information entre les services.....	83
<b>Figure N°3.17</b> : La communication des plans de formation.....	84
<b>Figure N°3.18</b> : Les entretiens d'évaluation.....	85
<b>Figure N°3.19</b> : L'information des résultats d'entretien.....	86
<b>Figure N°3.20</b> : l'information sur les procédures des promotions.....	86
<b>Figure N°3.21</b> : l'impact de la communication interne sur la fidélisation du personnel...	87
<b>Figure N°3.22</b> : L'impact de la communication interne sur le recrutement.....	88
<b>Figure N°3.23</b> : L'impact de la communication interne sur le développement du personnel.....	89
<b>Figure N°3.24</b> : L'impact de la communication interne sur l'efficacité du personnel.....	90
<b>Figure N°3.25</b> : L'impact de la communication interne sur la mise en place d'une nouvelle stratégie.....	91
<b>Figure N°3.26</b> : Le degré d'appartenance à la culture d'ETRAG.....	92
<b>Figure N°3.27</b> : L'autorité exercée par les supérieurs.....	93
<b>Figure N°3.28</b> : L'importance des moyens de communication dans l'adhésion du personnel aux projets d'ETRAG.....	94

## Liste des tableaux

page

<b>Tableau N°1.1</b> : Gestion du personnel et gestion des ressources humaines.....	8
<b>Tableau N°2.1</b> : Les chemins de la communication interne.....	43
<b>Tableau N°2.2</b> : Résumé de principaux obstacles à la communication.....	52
<b>Tableau N°3.1</b> : Répartition de l'âge d'effectifs.....	70
<b>Tableau N°3.2</b> : Répartition de l'effectif par sexe.....	70
<b>Tableau N°3.3</b> : La répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle.....	71
<b>Tableau N°3.4</b> : Niveau d'études des répondants.....	71
<b>Tableau N°3.5</b> : La circulation de l'information.....	72
<b>Tableau N°3.6</b> : L'appréciation des moyens de communication.....	73
<b>Tableau N°3.7</b> : Les moyens de communication le plus utilisé au sein d'ETRAG.....	74
<b>Tableau N°3.8</b> : L'information sur l'objectif de l'entreprise.....	75
<b>Tableau N°3.9</b> : L'évaluation de l'utilité de l'information.....	76
<b>Tableau N°3.10</b> : La vision des employés vis à vis le but de la communication interne....	77
<b>Tableau N°3.11</b> : La relation entre les collègues.....	78
<b>Tableau N°3.12</b> : La relation entre les employés et les supérieurs.....	79
<b>Tableau N°3.13</b> : La prise en considération des suggestions des employés.....	80
<b>Tableau N°14</b> : L'influence de la communication sur le climat sociale.....	81
<b>Tableau N°3.15</b> : L'image que les employés véhiculent à l'extérieur.....	82
<b>Tableau N°3.16</b> : La circulation de l'information entre les services.....	83
<b>Tableau N°3.17</b> : La communication des plans de formation.....	84
<b>Tableau N°3.18</b> : Les entretiens d'évaluation.....	85
<b>Tableau N°3.19</b> : L'information des résultats d'entretiens .....	85

<b>Tableau N°3.20</b> : l'information sur les procédures des promotions .....	86
<b>Tableau N°3.21</b> : l'impact de la communication interne sur la fidélisation du personnel...	87
<b>Tableau N°3.22</b> : L'impact de la communication interne sur le recrutement.....	88
<b>Tableau N°3.23</b> : L'impact de la communication interne sur le développement du Personnel.....	89
<b>Tableau N°3.24</b> : L'impact de la communication interne sur l'efficacité du personnel.....	90
<b>Tableau N°3.25</b> : L'impact de la communication interne sur la mise en place d'une nouvelle stratégie.....	91
<b>Tableau N°3.26</b> : Le degré d'appartenance à la culture d'ETRAG.....	92
<b>Tableau N°3.27</b> : L'autorité exercée par les supérieurs.....	93
<b>Tableau N°3.28</b> : L'importance des moyens de communication dans l'adhésion du personnel aux projets d'ETRAG.....	94

## Résumé

La communication interne est une composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel. Sa particularité réside moins dans les techniques de communications utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis.

La communication interne est un vecteur indispensable pour donner du sens et responsabiliser les salariés, c'est un moyen d'être informé au quotidien sur la vie de l'entreprise, la plus part du temps la communication interne a pour objectifs d'améliorer la cohésion du groupe et donc sa motivation, grâce au renforcement de la culture d'entreprise et du sentiment d'appartenance, ainsi que l'amélioration de la qualité de l'information, afin d'aboutir au décroisement des différents structures de l'organisation, pour une meilleure performance.

A travers le stage que nous avons effectué au sein d'ETRAG, nous avons essayé de mettre en avant la principale caractéristique de son système de communication interne et de comprendre son influence sur les pratiques de la gestion des ressources humaines.

Notre étude empirique a montré la nécessité pour l'entreprise de déployer des efforts supplémentaires pour améliorer la circulation de l'information ainsi que le renforcement de la cohésion entre les salariés. Dans ce sens, nous avons proposé quelques suggestions pour l'amélioration pour de ces derniers.

### **Mot clés :**

La gestion des ressources humaines, communication, communication interne, cohésion, motivation, adhésion, culture d'entreprise, sentiments d'appartenance.

## **Abstrat**

Interne communication is a component of a global system that organizes the flow of informations and exchanges aim to balance between all what is informational and rational. Its particularity covers mostly communication technics used in the aimed target, which are the wage-earners in a company, and in the aimed particular goals which are pursued.

Interne communication is essential to give a sense and to also give the employees a responsibility, it's a way to be informed daily about the company's life, most of the time intern communication aim to improve the group cohesion which will lead to motivate it, thanks to the company's culture reinforcement and the feeling of belonging, also information quality improvement, in order to open up on the organisation multiple structures, for a better performance.

From the traineeship we had in ETRAG, we tried first to put the principal characters of its intern communication system and to understand its influence on the applications of human resources.

Our empire studies demonstrated the necessity of the company to deploy an extra effort to improve the information movement also the reinforcement of the cohesion between employees. In this way, we proposed some suggestions to improve what we have mentioned before.

### **Operative words:**

Human resources, communication, intern communication, cohesion, motivation, adhesion, company culture, feeling of belonging.

# Sommaire

Page

## Introduction générale

### **Chapitre 1 : une odyssée dans le champ de la gestion des ressources humaines**.....4

**Introduction**.....5

**Section 1 : La gestion des ressources humaines : définitions, historique, objectifs et missions**.....6

1- Définitions.....6

2- historique de la gestion des ressources humaines.....9

3- Les objectifs de la gestion des ressources humaines.....11

4- Les missions de la gestion des ressources humaines.....13

**Section 2 : Les activités de la fonction ressources humaines**.....14

1- L'acquisition du personnel.....15

2- La stimulation des ressources humaines.....18

3- Le développement des ressources humaines.....21

4- la culture d'entreprise.....23

5- Le leadership.....23

**Conclusion**.....28

### **Chapitre 2 : Notions fondamentales de la communication**

**interne au sein des organisations**.....29

**Introduction**.....30

**Section 1 : Aperçu sur la communication**.....31

1-Origines du terme « communication » .....31

2- L'information et la communication.....31

3- Le processus de communication .....34

4- Les Types de communication.....37

**Section 2 : La communication interne : outil de la gestion des ressources humaines**.....38

1- Définition de la communication interne .....38

2- Les principes de la communication interne.....40

3- Les objectifs de la communication interne .....41

4- Les différents types de la communication interne.....	42
5- La position de la communication interne dans l'organigramme.....	45
6- Les fonctions primaires de la communication interne.....	46
7- La place de communication interne dans la gestion des ressources humaines.....	47
<b>Section 3 : Les formes et outils de la communication interne.....</b>	<b>49</b>
1- Les outils de la communication interne.....	49
2- Les obstacles de la communication interne.....	52
<b>Conclusion.....</b>	<b>56</b>

## **Chapitre 3 : l'impact de la communication interne sur les pratiques de la GRH au sein d'ETRAG.....57**

<b>Introduction.....</b>	<b>58</b>
<b>Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil.....</b>	<b>59</b>
1-1 Généralités sur l'entreprise.....	59
1-2 Historique de l'entreprise.....	59
1-3 Les missions et l'organisation de l'entreprise.....	60
<b>Section 2 : Politique de communication d'ETRAG et la méthodologie de recherche...66</b>	
2-1 La politique de communication interne d'ETRAG.....	66
2-2 Les objectifs de la direction de la communication au niveau interne.....	67
2-3 Les moyens et outils de la communication interne d'ETRAG.....	67
2-4 Méthodologie de l'enquête.....	69
<b>Section 3 : Etudes et analyse des résultats.....69</b>	
3-1 L'Analyse de l'enquête.....	69
3-2 Synthèse.....	95
3-3 Recommandation.....	96
<b>Conclusion générale.....99</b>	

### **Bibliographie**

### **Annexes**

## **Introduction générale**

## **Introduction générale**

Avec le temps la gestion des ressources humaines a connu une évolution remarquable. Ce développement est dû par la vision de l'homme au travail. D'abord le travailleur était considéré comme un simple facteur de production parmi d'autres, aujourd'hui le potentiel humain est perçu comme un la principale richesse de l'entreprise et un moteur de son fonctionnement qui lui permet de se différencier par rapport aux concurrents, ceci reste liée aux compétences personnelles et professionnelles de ses ressources humaines et la qualité de service fournie à leur entreprise.

Afin d'atteindre les objectifs de l'entreprise d'une manière efficace, les dirigeants doivent planifier, organiser et mettre en œuvre une politique qui leur permet de bien gérer et mobiliser leurs ressources humaines. Le développement de cette politique dépend essentiellement de plusieurs facteurs dont la communication interne.

De nos jours, on parle de plus en plus de la communication au sein de l'entreprise du fait qu'elle est d'une importance primordiale dans la réussite de cette dernière. Le domaine de la communication interne repose sur la circulation de l'information entre les différents intervenants et structures ainsi que sur l'amélioration de la relation du travail.

La communication interne permet la participation des salariés, leur mobilisation, par un accroissement de la qualité et la quantité du travail, leur adaptation face au changement. Ce qui consiste un élément indispensable dans toutes les stratégies des entreprises. De plus elle vise également la prise en charge de différentes ressources humaines de l'entreprise en matière de motivation, de mobilisation et d'adhésion, au projet de l'entreprise, ainsi que l'amélioration du climat social entre le personnel et la direction de l'entreprise.

Une bonne communication interne suscite la fidélisation et la fierté d'appartenance à l'entreprise. L'entreprise qui se base sur l'écoute, l'explication, la réflexion et l'agissement dans son relationnel avec le personnel, arrivera éventuellement à donner une bonne image à l'extérieur.

Dans ce cadre notre thème de recherche porte sur l'impact de la communication interne sur les pratiques de la gestion des ressources humaines.

Le choix de ce thème s'explique par son importance dans la gestion des ressources humaines à l'intérieur de l'entreprise, le rôle joué par la communication interne comme un facteur essentiel de cohésion de toutes les parties prenantes de l'organisation.

L'objectif de notre étude est de montrer l'importance et le rôle de la communication interne au sein de l'entreprise, ainsi que sa contribution sur les pratiques de la gestion des ressources humaines.

Notre travail de recherche aura pour but principal de répondre à la problématique suivante :

**Quel est l'impact de la communication interne sur les pratiques de la gestion des ressources humaines ?**

De cette problématique découle les sous-questions suivantes :

- Quel est le rôle de la communication interne dans le développement de la gestion des ressources humaines ?
- Ya-t-il un lien entre la communication interne et la satisfaction du personnel d'ETRAG comme principale pratique de GRH ?
- Comment cette entreprise pourrait-elle développer sa communication interne pour augmenter plus la satisfaction de ses employés ?

En rapport avec notre problématique nous avons émis les hypothèses suivantes :

- La communication interne permet l'adhésion et la mobilisation du personnel en vue d'atteindre les objectifs économiques de l'entreprise.
- Il y a un lien direct entre la communication interne et les pratiques de la gestion des ressources humaines.
- La politique d'ETRAG en matière de communication interne est suffisante concernant la satisfaction, l'adhésion du personnel.

Pour confirmer ou affirmer ces hypothèses nous avons fait appel à la démarche méthodologique suivante :

- La recherche et l'exploitation des documents théoriques scientifiques relatifs au champ de notre étude, qui nous ont permis de traiter la communication et la gestion ressources humaines ainsi que les divers documents internes d'ETRAG.
- Une enquête par questionnaire menée auprès d'un échantillon constitué du personnel d'ETRAG portant sur la situation de la communication interne de l'entreprise.

Pour ce faire nous avons élaboré un plan de travail comportant trois chapitres.

- 
- Le premier chapitre traitera le concept de la gestion des ressources humaines, son historique, ses missions et objectifs, ainsi ses activités.
  
  - Dans le deuxième chapitre nous traiterons l'approche conceptuelle de la communication interne en mettant en évidence les notions qui lui sont liées, ensuite le rôle de la communication interne comme un outil de la gestion des ressources humaines, en montrant aussi ses formes et ses outils.
  
  - Le troisième chapitre portera sur l'étude pratique concernant la communication interne et la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise, en commençant par donner un aperçu général sur l'entreprise, son organisation sa politique de communication, ainsi que la présentation de l'enquête suivie d'une interprétation des résultats, une synthèse et des recommandations.

## **Chapitre I :**

**Une odyssée dans le champ de la gestion des  
ressources humaines**

## **Introduction**

La gestion des ressources humaines est un facteur clé de succès pour l'entreprise, il permet à l'entreprise de confronter le changement, les défis technologiques et environnementaux. La fonction ressources humaines est considérée comme le pivot de toutes les fonctions de l'entreprise, qui lui permet de se différencier par rapport à ses concurrents et d'avoir un avantage compétitif et de le maintenir.

La gestion des ressources humaines désigne ce qu'on appelait autrefois la gestion du personnel, le personnel était plutôt synonyme de coût, alors que l'on parle à présent de ressources, un élément dont il va falloir s'occuper de façon à le rendre le plus profitable. Ainsi, les entreprises, conscientes de l'importance de la dimension humaine dans leur réussite, accordent à la gestion des ressources humaines une place privilégiée, car la gestion des ressources humaines englobe des domaines variés tels que : l'emploi, la formation, les relations sociales..., et encore parce que le facteur humain apparaît comme un facteur essentiel de compétitivité.

Ce chapitre présente les notions fondamentales de la gestion des ressources humaines, on y abordera d'une manière générale la définition de cette dernière, son évolution à travers le temps, ses objectifs ainsi que ses missions. Puis, les différentes activités de la fonction ressources humaines et enfin, la place de la communication interne dans la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise.

## Section 1 : La gestion des ressources humaines : définitions, historique, objectifs et missions.

Les ressources humaines réfèrent à la contribution que l'humain fait à la définition et à la réalisation des objectifs des entreprises. C'est cette contribution qui fait l'objet de gestion, c'est-à-dire d'opérations, d'analyses, de prises de décisions, de contrôle, etc. ce qui crée des liens entre la gestion et les ressources humaines, d'où la raison d'être de cette discipline qu'est la gestion des ressources humaines (GRH).

### 1- Définitions :

Il est utile, avant d'évoquer le concept de gestion des ressources humaines, de se référer tout d'abord à celui de la gestion du personnel, car la gestion des ressources humaines vient aujourd'hui se substituer progressivement des pratiques antérieures de la gestion du personnel.

Pour pouvoir cerner la notion de gestion des ressources humaines, nous avons jugé utile de présenter les définitions qui suivent :

Pour (T. G), Pates, la gestion du personnel c'est « *Un ensemble de mesures permettant d'organiser le travail et de traiter les travailleurs de manière qu'ils puissent faire valoir autant que possible leurs capacités intrinsèques, afin d'obtenir un rendement maximal pour eux-mêmes et pour le groupe et par là donner à l'entreprise dont ils font partie la possibilité de soutenir la concurrence et d'arriver à des résultats optimaux* »<sup>1</sup>.

Selon (M. G), Miner et (J. B), Miner : la gestion du personnel c'est : « *Le processus de développement, d'application et d'évaluation des politiques, procédures, méthodes et programme concernant les ressources humaines dans l'organisation* »<sup>2</sup>

Pour éclairer le sens de la gestion des ressources humaines, nous allons voir quelques définitions données par les spécialistes des ressources humaines, et par la suite nous faisons la distinction entre gestion des ressources humaines et gestion du personnel.

Selon Sekiou, la gestion des ressources humaines « *consiste en des mesures (politiques, procédures, etc...) et des activités (recrutement, etc...) impliquant des ressources humaines et visant à une efficacité et une performance optimales de la part des individus et de l'organisation. Elle a une approche individuelle qui considère les personnes comme une ressource plutôt que comme cout. Elle fait du partage de la fonction ressource humaines une priorité nécessaire pour la coordination des ressources.* »<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> *Institut National d'Administration Sanitaire* (INAS), module gestion des ressources humaines cohorte 2004-2006.

<sup>2</sup> Sekiou, (L), *La gestion du personnel*. PARIS. Edition d'organisation. 1986. p 11.

<sup>3</sup> Sekiou et Autres. *GRH. CANADA*. Edition De Boeck Université.2001. p 10.

D'après Cerdin, (J-L) : « *la gestion des ressources humaines (GRH), considère les individus comme des ressources humaines qu'il faut développer et non plus comme un coût qu'il faut minimiser. Cependant les salariés ne sont pas seulement une ressource pour l'entreprise. Ils sont surtout des ressources nécessaires à la performance organisationnelle. Ces ressources prennent notamment aujourd'hui le nom de compétence.* »<sup>1</sup>

Selon Shimon(L). et Autres : La gestion des ressources humaines d'une organisation se définit comme : « *l'ensemble des activités qui visent la gestion des talents et des énergies des individus dans le but de contribuer à la réalisation de la mission, la vision, de la stratégie et des objectifs organisationnels* »<sup>2</sup>.

D'une manière générale, on peut dire que la gestion des ressources humaines est une pratique qui cherche à obtenir la meilleure adéquation possible entre les besoins d'une organisation et ses ressources humaines. Cette recherche s'effectue :

- D'une part, sur le plan quantitatif (effectifs), en s'efforçant de réduire les situations de sureffectif ou de sous-effectif.
- D'autre part, sur le plan qualitatif (les compétences et les motivations), en s'efforçant de réduire les situations de qualification inadaptée, et en s'attachant à ce que les motivations et les projets des agents ne se trouvent pas en inadéquation avec ceux qui sont requis par leurs situations de travail actuelles ou futures.

Le tableau suivant permet de présenter les principales différences entre la gestion des ressources humaines et la gestion du personnel.

---

<sup>1</sup> Cerdin, (J-L), *gérer les carrières*, Edition EMS, 2000, France, P 16.

<sup>2</sup> Shimon(L). et Autres : *la gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles*-3<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Montréal, 1999, P 25.

Tableau N°1.1 : Gestion du personnel et gestion des ressources humaines.

	Gestion du personnel	Gestion des RH
<b>Temps et planification</b>	<i>Court terme</i>	<i>Long terme</i>
<b>Contrat psychologique</b>	<i>Obéissance</i>	<i>Implication</i>
<b>Système de contrôle</b>	<i>Externes</i>	<i>Autocontrôle</i>
<b>Relation avec les employés</b>	<i>Pluraliste</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Collectives</i></li> <li>➤ <i>Confiance faible</i></li> </ul>	<i>Unitaire</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Individuelles</i></li> <li>➤ <i>Confiance élevée</i></li> </ul>
<b>Structures préférées</b>	<i>Bureaucratique / mécanique</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Centralisées</i></li> <li>➤ <i>Définitions formelles des rôles</i></li> </ul>	<i>Organique</i> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <i>Décentralisées</i></li> <li>➤ <i>Rôles flexibles</i></li> </ul>
<b>Rôles</b>	<i>Spécialistes / professionnels</i>	<i>Largement intégré dans le « line management »</i>
<b>Critères d'évaluation</b>	<i>Minimisation des coûts</i> <i>Homme = coût qu'il faut minimiser</i>	<i>Utilisation maximum</i> <i>Homme = ressource à développer</i>

Source : **Cerdin. J.L.**, *mémoire de licence en sciences commerciales, Le rôle de la formation dans le développement des compétences du personnel*. Cas : NAFTAL, INC, 2003.p13

La gestion des ressources humaines semble supplantée par la gestion des personnes qui annoncerait sa fin. Selon Thévenet<sup>1</sup>, gérer les personnes : « *c'est reconnaître que chacun agit d'abord par rapport à lui-même, que chacun a dans l'organisation des usagers de liberté pour essayer mieux de servir ses intérêts, que les intérêts de chacun ne sont pas forcément en opposition avec ceux de l'organisation.* »

La gestion du personnel apparaît comme une activité concernant plutôt les non cadre. Les deux approches mettent l'accent sur le rôle de l'encadrement.

<sup>1</sup> Ibidem.

- Dans le cas de la « gestion du personnel », l'idée centrale est que tous les cadres (bas niveau d'encadrement compris) gèrent les hommes et que progressivement les spécialistes doivent leur transférer leur savoir-faire.
- Dans le cas de la GRH, l'accent porte plus sur les responsables des centres de profit que sur l'ensemble des cadres.
- En ce qui concerne la « gestion du personnel », les spécialistes de fonction sont essentiellement chargés de gérer l'ensemble et les aspects liés au contrat de travail.
- Dans le modèle de la GRH le travail est appréhendé comme un coût fixe (investissement sur les hommes) et les spécialistes tiennent des rôles de contrôle moins visibles.
- Les systèmes de GRH mettent l'accent sur la culture organisationnelle comme une activité centrale de la direction générale (DG).

## 2- historique de la gestion des ressources humaines :

La formule « ressources humaines » a été employée pour la première fois par un économiste nommé Springer en 1817, pour désigner en termes comptables le coût de l'utilisation des hommes.<sup>1</sup>

L'importance accordée par les entreprises au management des ressources humaines est relativement récente.

La fonction « personnel » a émergé lentement dans la première moitié du 20<sup>ème</sup> siècle, s'est professionnalisée dans la seconde moitié, et devenue fonction ressources humaines et reconnue comme une fonction stratégique à la fin du siècle.

### 2-1 Emergence de la GRH :

Au début de l'époque industrielle, Les employeurs embauchaient une main d'œuvre nombreuse non- spécialisée, les méthodes de travail étaient empiriques, et le rendement de la main d'œuvre était faible.

Vers 1880, Frédéric (W). Taylor, (un ingénieur de la sidérurgie, devenu consultant) qui, par ses expériences et ses études de temps et de mouvements, a pu démontrer que l'on pouvait accroître l'efficacité du travail des salariés dans le but d'augmenter la productivité par :

- la parcellisation des tâches ou la spécialisation ;
- l'amélioration de la formation des salariés ;
- l'exploitation maximum de la force de travail.

A cause du développement du taylorisme et des débuts de la syndicalisation, les « services de personnel » sont apparus en 1912. Ces services avaient pour rôle de :

- Entretien des relations avec les syndicats ;

---

<sup>1</sup> Brabet, (J) : *Repenser la gestion des ressources humaines*, édition Economica, 1993, Paris, P18.

- Administrer les droits des salariés et les adapter aux progrès technologiques ;
- Régler les problèmes d'évaluation, de rémunération et de communication.

Donc leur rôle était surtout administratif et disciplinaire.

## **2-2 La découverte du facteur humain et la naissance de l'école des relations humaines :**

Au début de la décennie 1930, un psychologue américain, Elton Mayo<sup>1</sup>, a conduit des expériences pour mesurer l'impact des conditions de travail sur la productivité, ces expériences ont donné naissance au courant des relations humaines.

Le comportement des employés au travail et l'influence du groupe sur les comportements individuels constituent un axe majeur des recherches de l'école des relations humaines. (E). Mayo, après ses expériences, tire les conclusions suivantes :

L'être humain ne peut être assimilé à un outil de travail ni une machine. Il n'est pas guidé par le seul appât du gain. Aussi, les incitations financières ne peuvent constituer à elles seules une motivation. L'importance des éléments d'ordre affectif et émotionnel et leur lien avec la productivité. La satisfaction au travail devient déterminante pour une plus grande efficacité.

L'intérêt que l'on peut manifester aux employés ainsi que le sentiment de respect provoque au retour un regain de motivation et d'intérêt pour leur travail.

Après 1945, les services du personnel ont connu une évolution. Les facteurs qui ont aidé à cette évolution sont : la mise sur pied de plus grandes industries avec une administration plus complexe ; l'amélioration des conditions de travail des salariés ; la spécialisation du travail et ses effets sur les salariés ; le développement de la législation sociale ; l'action des syndicats ; les progrès technologiques.

De nombreux chercheurs, tel que Maslow et Herzberg, ont poursuivi le travail de (E). Mayo, ce qui a permis, après 1950, aux services du personnel de donner plus d'attention aux motivations des salariés, aux besoins et satisfactions de l'individu au travail, à la santé psychologique, à la communication et à la participation.

## **2-3 Professionnalisation de la fonction ressources humaines :**

Les décennies 1960-1970 ont connu une expansion de la fonction ressources humaines grâce à :

---

<sup>1</sup> Mayo, Elton (1880-1949), *psychologue et sociologue américain*, En 1923, il s'installe aux États-Unis, où il enseigne à l'université de Pennsylvanie, avant d'être nommé, en 1926, professeur du département de recherche industrielle à la **Harvard Graduate School of Business and Administration**, qu'il dirigea jusqu'en 1947.

- L'accroissement de la législation gouvernementale à partir des données sur le personnel fournies par les organisations,
- l'expérimentation de nouvelles techniques de GRH, le développement des sciences du comportement.

Les responsables des services des ressources humaines se préoccupent davantage des aspects de satisfaction et de motivation des salariés.

Après 1970, la GRH commence à se professionnaliser. Les entreprises se réfèrent encore à la gestion du personnel (GP) orientée sur les aspects techniques mais davantage à la GRH à cause de la place importante qu'elle accorde au management culturel et aux dimensions psychosociologiques de l'organisation. C'est ainsi que le terme GP est peu à peu délaissé pour laisser place au terme GRH.

Le rôle de la GRH se transforme. Les services de RH ont le même statut que les autres fonctions (finances, production...) dans l'entreprise. Le gestionnaire du personnel accède aux responsabilités les plus élevées dans la hiérarchie, participe au processus décisionnel et à l'élaboration des stratégies de l'organisation.

Les années actuelles sont marquées par un très profond renouvellement des approches et des pratiques dans les grands domaines de la gestion des ressources humaines. Pour contribuer significativement à la création de la valeur, la fonction ressources humaines progresse comme partenaire stratégique, acteur du changement et expert administratif.

### **3. Les objectifs de la gestion des ressources humaines :**

Les activités de la gestion des ressources humaines sont organisées essentiellement afin de satisfaire les besoins de l'entreprise et ceux de ses employés. Selon Jean-Marie Peretti<sup>1</sup> Cinq grands ensembles peuvent concourir à englober les objectifs des fonctions ressources humaines.

#### **❖ Attirer des compétences :**

L'objectif de toute organisation est de se doter des compétences les plus adaptées à ses besoins et à ses objectifs.

Les procédés de recrutement et de sélection ont connu une évolution remarquable à travers le temps : tirage au sort, cooptation, concours et examens professionnels, entretiens.

L'objectif d'attirer les meilleurs ou les plus compétents ne se limite plus à la conception classique qui consiste à affiner dans l'absolu les critères de sélection et de recrutement. Il s'agit, par ailleurs de rechercher la meilleure adéquation possible entre les besoins et les ressources humaines, qu'il s'agit de recruter, de construire et de diffuser l'image de l'organisation, par le

---

<sup>1</sup> Sekiou, Blondin, Peretti, et autres : *gestion des ressources humaines*, Edition Debock, Université, 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, 2001, P 11.

développement d'une culture de l'entreprise qui est constituée d'un ensemble de valeurs fondamentales reconnues par les employés.

Les organisations qui disposent d'un système structuré de valeurs et réussissent à y faire adhérer leur personnel et se faire reconnaître par les partenaires, sont celles qui s'imposent sur le plan national et international.

❖ **Conserver :**

Au début du siècle, les services du personnel ont favorisé la constitution d'une main d'œuvre peu qualifiée, stable et fidèle. Très vite les organisations ont été confrontées à la mobilité professionnelle et à la compétition économique et technologique.

Il s'agit pour les organisations de détecter les personnes qui contribuent à leur développement en vue de leur fidélisation. L'absentéisme et le turn-over demeurent les indicateurs les plus illustratifs des tensions qui peuvent surgir entre les employeurs et les employés.

Le gestionnaire du personnel doit s'y référer pour prendre la mesure du degré de mobilisation du personnel et apporter le cas échéant les réajustements nécessaires pour encourager les agents qui contribueront au développement de l'organisation et faciliter le départ des défaillants.

❖ **Valoriser :**

Il s'agit pour les services des ressources humaines de privilégier une démarche fondée sur l'utilisation optimale des acteurs, leur valorisation et la reconnaissance de leur contribution. A cet égard, un système d'évaluation du personnel doit être accompagné par un plan de gestion des carrières qui permet aux individus de se frayer des itinéraires préférentiels pour une plus grande satisfaction au travail et une plus grande efficacité de l'organisation.

❖ **Développer :**

A travers la formation, les entreprises essaient de conserver et d'améliorer leurs connaissances et leurs savoir-faire dans le but de rester compétitives par rapport à la concurrence.

❖ **Motiver et satisfaire :**

Ces objectifs trouvent leur source dans plusieurs domaines simultanément. En rémunération, l'accent est mis sur l'évaluation de la performance des salariés, sur l'analyse des emplois et la rémunération mérite.

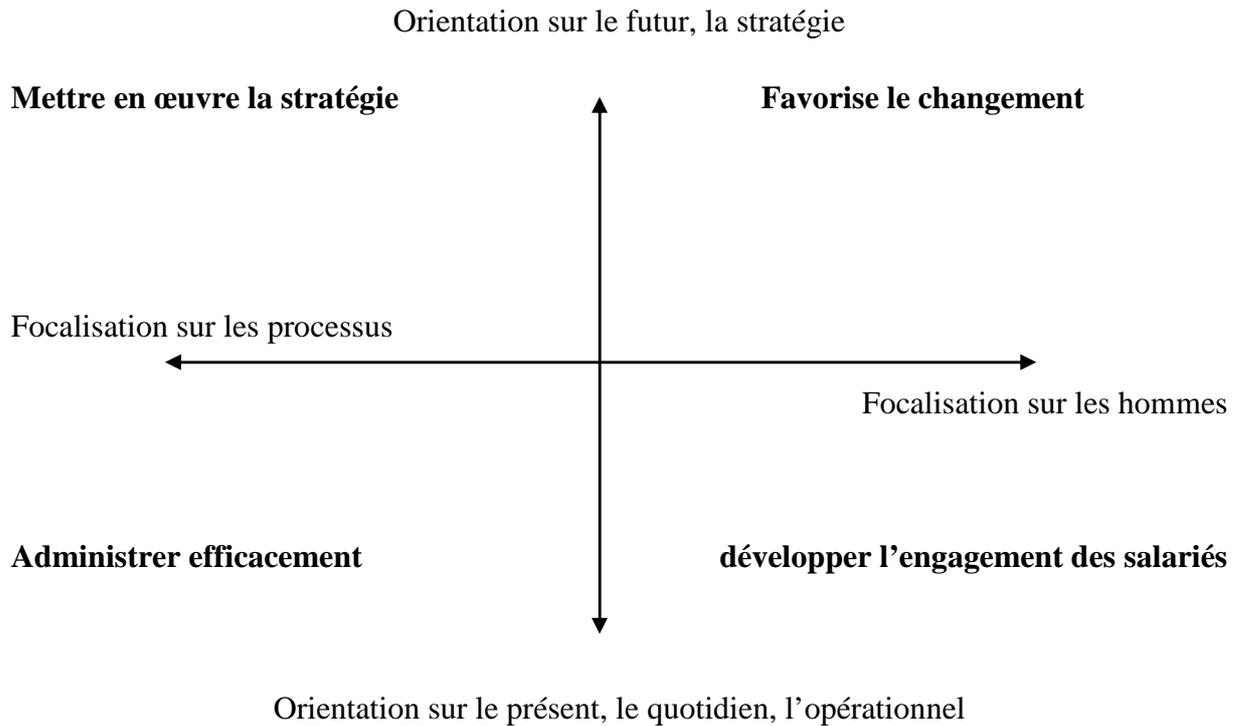
Dans le domaine du climat de travail, on insiste sur la communication avec les salariés et sur les rencontres plus fréquentes entre les représentants des employés et l'employeur. En santé et sécurité au travail, on cherche toujours à réduire les accidents du travail et, par

conséquent, à mettre sur pied des programmes de formation sur la sécurité au travail et la prévention.

#### 4. Les missions de la gestion des ressources humaines :<sup>1</sup>

Les missions de la fonction ressources humaines peuvent être examinées selon deux, sur le présent ou le futur, focalisations sur les hommes ou sur les processus.

**Figure N°1.1 : Les quatre missions de la fonction ressources humaines :**



**Source :** Peretti, (Jean-Marie) : *Ressources humaines*, 13<sup>ème</sup> édition, édition Vuibert, Paris, 2011, P 33.

#### 4-1 administrer efficacement :

La fonction ressources humaines mobilise des moyens humains et matériels, elle doit avoir une productivité exemplaire. Depuis quelques années, les DRH ont accru significativement leur efficacité et leur efficacité administrative. Les effectifs de la fonction se sont réduits et leur niveau de compétences et d'expertise s'est développé. Le salarié participe plus directement à sa gestion administrative. La fonction recherche est une efficacité sans cesse renforcée, s'appuyant sur les apports des prestataires externes dont la qualité est toujours élevée.

<sup>1</sup> Peretti, (J-M) : *Ressources humaines*, 13<sup>ème</sup> édition, édition Vuibert, Paris, P33.

#### **4-2 Développer les motivations des salariés :**

Le salarié doit être considéré comme un client interne dont la satisfaction est essentielle à la réussite de l'entreprise. Il faut connaître ses attentes, ses besoins d'équité, d'employabilité, d'épanouissement, d'éthique et d'écoute. La motivation et l'implication des salariés, le développement et la mobilisation des ressources, compétences et habilités qu'ils possèdent contribuent à la création de valeur.

#### **4-3 Favoriser le changement :**

Pour être agent de changement, la direction des ressources humaines consacre un part important de son activité à encourager le comportement nouveau plus efficace, à mettre en place une culture de changement et de transformation.

#### **4-4 mettre en œuvre la stratégie :**

Pour être un partenaire stratégique, la DRH doit aider l'organisation atteindre ses objectifs stratégiques et faire en sorte que la stratégie RH supporte la stratégie de l'entreprise.

Cela implique que le DRH participe à la définition de la stratégie de son entreprise. Le DRH doit veiller à la prise en compte en amont les conséquences sur le plan humaines de chaque scénario étudié. Il apparaît souvent comme l'homme du développement durable et le défenseur de la performance globale. Il intègre les dimensions économiques et sociales.

Chaque mission répond prioritairement aux attentes d'un client interne. La direction générale attend un partenaire stratégique, la hiérarchie est un agent de changement le salaire est acteur de motivation et tous les trois sont les opérationnels efficaces.

### **Section 2 : Les activités de la fonction ressources humaines :**

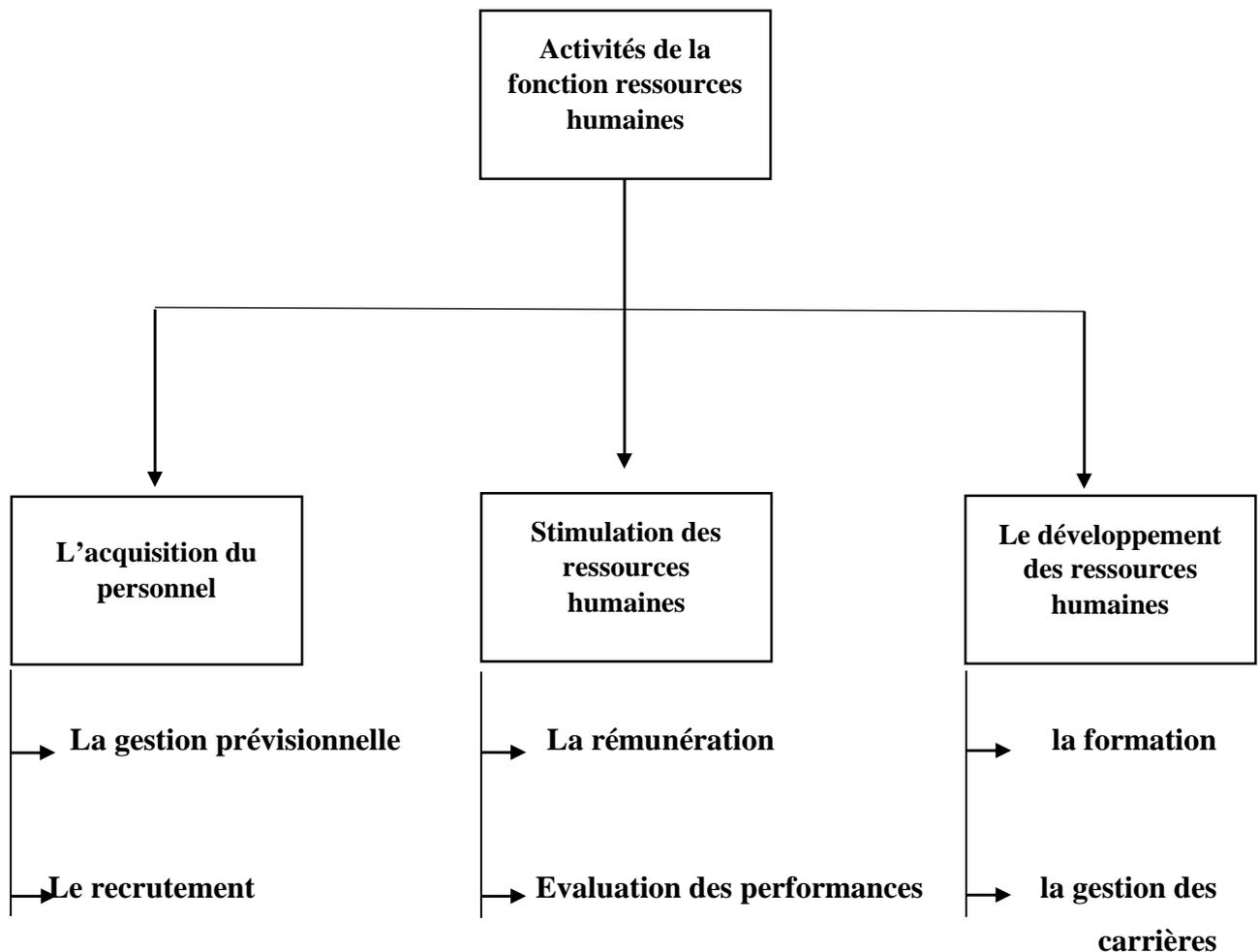
Dans la deuxième section nous donnera une idée sur les principales activités de la gestion des ressources humaines qui visent à assurer la fiabilité, la confiance, et la performance des ressources humaines.

La gestion de ressources humaines englobe des domaines aussi diverse que variés et intervient à tout stade de l'organisation du personnel : recrutement, gestion des carrières, formation, rémunération, évaluation des performances, gestion des conflits, motivation, communication, implication du personnel...

La fonction de RH englobe trois grands axes d'activités qui sont : l'acquisition du personnel, stimulation des ressources humaines et le développement des ressources humaines.

Chacune des activités se dérive en deux sous activités.

Figure N°1.2 : Les activités de la fonction ressources humaines.



Source : Adapté du : Sekiou et autres : *la gestion des ressources humaines*, Pearson Education, P 69.

## 1- L'acquisition du personnel :

Cette activité contient la gestion prévisionnelle et le recrutement.

### 1-1 La gestion prévisionnelle :

Diriger une entreprise, c'est prévoir, qu'il s'agisse du domaine de la technologie, de celui de l'économie ou, enfin et surtout, de l'humain.

#### 1-1-1 Définition de la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH) :

La GPRH est « l'ensemble des activités permettant aux dirigeants d'une organisation, en collaboration étroite et harmonieuse avec tous les niveaux hiérarchiques, d'identifier, d'analyser, d'évaluer, et de prévoir les besoins en effectifs humains qui répondront à la fois aux

objectifs de l'organisation et aux objectifs particuliers des salariés à travers des stratégies à court, moyen et long termes »<sup>1</sup>.

On peut dire donc que la GPRH est l'ensemble des activités qui visent à réduire de façon anticipée les écarts entre les besoins et les ressources de l'entreprise tant sur le plan quantitatif (effectifs) que sur le plan qualitatif (compétences).

La GPRH est un outil au service de la gestion des ressources humaines, elle repose sur une comparaison rigoureuse des besoins futurs (quantité et qualité) et des disponibilités (inventaires) en ressources humaines. Cette comparaison permet de déterminer les stratégies (décisions et actions) de RH adéquate, c'est à dire :

- si les besoins correspondent aux disponibilités, la stratégie RH se compose d'une série d'actions et de décisions de stabilisation de la force de travail (formation, promotion)
- si les besoins sont supérieurs aux disponibilités, la stratégie RH va s'orienter vers l'acquisition des RH en interne (mobilité, promotion...) et/ou en externe (recrutement).
- si les besoins sont inférieurs aux disponibilités, la stratégie RH s'appuie sur la réduction du volume d'emploi (départs anticipés, licenciements...).

### **1-1-2 L'importance de la GPRH :**

La GPRH doit s'exercer avant les autres activités de la GRH, elle représente le fondement des principales activités de la GRH, car elle permet de déterminer des lignes de conduites engageant le présent pour le futur. C'est une activité à laquelle on se réfère pour la suite à donner aux autres activités : description et évaluation des emplois, établissement des rémunérations, recrutement et sélection des candidats.

La planification permet à l'ensemble des ressources humaines d'obtenir plus d'objectivité, de responsabilité et de motivation, de rigueur et de justesse, de confiance et de collaboration.

### **1-1-3 Les objectifs de la GPRH :**

La GPRH se présente comme un outil efficace de gestion des ressources humaines, elle a pour objectifs de :

- permettre une meilleure utilisation des ressources humaines ;

---

<sup>1</sup> Sekiou et Autres, *GRH. CANADA*, Op. Cit. P 70

- accroître l'apport des ressources humaines à la réussite de l'entreprise ;
- associer le plus efficacement possible les activités de GRH et les objectifs de l'entreprise ;
- obtenir davantage d'information sur les ressources humaines ;
- agencer adéquatement les différents programmes en GRH ;
- permettre une meilleure maîtrise des conséquences des changements technologiques et économiques ;
- permettre de meilleurs procédés pour le recrutement et la sélection ; de meilleurs programmes de formation ...

Enfin, on peut dire la GPRH n'a qu'un seul objectif, celui de faire apparaître les déséquilibres potentiels (pénurie, le trop-plein, incompetence...) suffisamment à temps pour entreprendre des politiques de régulations qui permettent de les atténuer ou, dans les meilleurs cas, de les faire disparaître.

## 2. Le recrutement :

Le recrutement est un élément essentiel de la politique des ressources humaines de l'entreprise ; c'est à travers le recrutement, que l'entreprise peut remplacer sa population ou que le niveau moyen de compétences peut être adéquat.

### 2-1 Définition du recrutement :

D'après Sekiou, le recrutement peut être défini comme étant « *un ensemble d'actions entreprises par l'organisation pour attirer des candidats qui possèdent les compétences nécessaires pour occuper dans l'immédiat ou dans l'avenir un poste vacant* »<sup>1</sup>.

Pour (P), Louart : « *on appelle recrutement le processus qui consiste à choisir entre candidats, en vue d'un poste de travail qu'on a jugé de créer, de maintenir ou de transformer* »<sup>2</sup>

De ces définitions, on peut dire que le recrutement est l'ensemble des actions qui permettent d'assurer la meilleure adéquation entre des aptitudes individuelles et les besoins d'un poste.

### 2-2 Les objectifs du recrutement :

Les principaux objectifs du recrutement peuvent être énumérés ainsi :

---

<sup>1</sup> Sekiou et al. *Gestion des ressources humaines*, Op.cit. P 227

<sup>2</sup> Louart, (P) : *gestion des ressources humaines*, Edition Eyrolles, Paris, 1994, P 109

- Elaboration des moyens et des techniques permettant à l'entreprise de trouver des candidats de qualité ;
- Sélection des candidats susceptibles d'occuper des emplois vacants au meilleur coût possible ;
- Mettre en marche un mécanisme pour la mise à jour du nombre et des qualifications des candidats possibles à partir des outils et des diverses sources utilisées ...

### 2-3 Les sources du recrutement :

Deux grandes sources de recrutement existent, interne et externe, avec chacune de nombreux canaux :

- a) **source interne** : les postes vacants sont généralement proposés en priorités aux salariés de l'entreprise dans le cadre des politiques de mobilité interne ou de promotion, le recrutement externe n'est généralement autorisé qu'en l'absence de possibilités de recrutement interne.
- b) **Sources externes** : L'entreprise peut se tourner vers l'extérieur s'il n'y a pas de bons candidats en interne, ou encore si on souhaite apporter « un sang neuf ».

Une fois prise la décision de recruter le candidat, il faut, à la date convenue, faire entrer le nouveau collaborateur et assurer dans les meilleures conditions son accueil et son intégration.

## 2. La stimulation des ressources humaines :

Cette activité contient deux sous activités qui sont la rémunération et l'évaluation du personnel.

### 2-1 La rémunération :

La rémunération est l'un des moyens qu'une organisation possède pour motiver et retenir ses meilleurs éléments et attirer de nouveaux candidats à rejoindre ses effectifs.

#### 2-1-1 Définition de la rémunération :

D'après Barraud (J), la rémunération est définie « *comme étant une rétribution suffisante et équitable aux yeux des salariés en échange de leur contribution en terme de travail* »<sup>1</sup>

Selon Louart (P), elle est aussi « *l'ensemble de ressources financière données aux salariés en rétribution de leur activités professionnelles* »<sup>2</sup>.

Une politique de rémunération se doit être à la fois <sup>3</sup>:

---

<sup>1</sup> Barraud, (J) et autres : *fonction ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2000, P48.

<sup>2</sup> Louart, (P), Op.cit. P 265.

<sup>3</sup> Viargues, (J-L) : *Manager les hommes*, édition organisation, Paris, 1999, P 76.

**Equitable :** pour ne pas créer le sentiment d'injustice, donc il faut tenir compte de l'importance des fonctions, responsabilités et aussi les niveaux de performance dans l'entreprise.

**Compétitive :** par rapport au marché, cela pour éviter deux excès :

- Une rémunération trop élevée implique une masse salariale défavorable à la concurrence.
- Une rémunération trop faible a pour conséquence la fuite des meilleurs membres vers des salaires plus attractifs.

**Stimulante :** la rémunération est stratégique dans le sens où elle peut orienter l'effort en direction des priorités de l'entreprise.

**Flexible :** la rémunération doit rester flexible et adaptable afin de pouvoir mettre les ajustements nécessaires d'une période à une autre.

### **2-1-2 Les objectifs de la rémunération :**

Les principaux objectifs de la rémunération peuvent être résumés ainsi :

- acquérir des ressources humaines compétentes, en offrant une rémunération comparable et meilleure sur le marché du travail ;
- prévenir la discrimination en offrant une rémunération équitable ;
- conserver des ressources humaines performantes pour concurrencer les autres organisations ;
- motiver des ressources humaines en établissant un lien entre la rémunération et le rendement par le biais de régimes d'incitation ;
- administrer les salaires conformément aux lois. Les entreprises doivent connaître et respecter la réglementation concernant la rémunération ;
- faciliter l'atteinte des objectifs stratégiques, par l'élaboration d'un régime de rémunération qui aide à atteindre les objectifs de croissance rapide, de survie ou d'innovation.

En résumé, on peut dire que l'objectif ultime de toute politique de rémunération est de créer un sentiment de reconnaissance et d'équité pour les employés actuels et futurs. De plus, toute politique de rémunération devrait faire l'équilibre entre le fait de satisfaire les demandes des employés et la capacité de payer de l'organisation.

La politique de rémunération doit être cohérente avec les objectifs stratégiques de l'entreprise, les performances attendues et les résultats économiques. Elle repose sur la recherche d'un triple équilibre :

- l'équilibre financier de l'organisation ;

- la compétitivité externe compte tenu du marché du travail ;
- l'équité interne.

Enfin, il est à souligner que la variable de la rémunération est d'une grande complexité et qu'elle ne touche pas seulement le fait d'émettre un chèque. Il faut, dans un premier temps, déterminer la capacité de payer de l'organisation, le montant de la rémunération qu'elle désire affecter aux différents postes, la rémunération offerte sur le marché et effectuer des choix quant aux niveaux de rémunération directe et indirecte. Egalement, il faut établir des échelles salariales et connaître les facteurs liés à la détermination des augmentations.

## **2-2 l'évaluation des performances :**

L'évaluation des performances est une activité de la gestion des ressources humaines qui consiste à juger un salarié par rapport au travail réalisé pendant un temps précis dans une organisation.

Elle est utilisée pour des fins administratives telles que les promotions et les augmentations des salaires et aussi pour le développement individuel et la motivation.

### **2-2-1 Définition de L'évaluation de la performance du personnel :**

D'après Sekiou, L'évaluation de la performance est « *une activité de la GRH qui consiste à porter un jugement global et objectif sur un salarié quant à l'exercice de ses tâches pendant une période déterminée dans une organisation, en prenant appui sur des critères explicites et des normes établies* »<sup>1</sup>.

De cette définition, on peut dire que l'évaluation de la performance permet d'évaluer la performance d'un salarié afin de le comparer soit à une norme établie, soit à la performance d'autres salariés qui occupent des postes équivalents.

Cette évaluation permet par la suite au service des ressources humaines de déterminer différents plans de formation des salariés et de prendre plus efficacement des décisions administratives (promotion, rémunération,...)

### **2-2-2 Les objectifs de l'évaluation de la performance<sup>1</sup> :**

L'évaluation joue un rôle important dans plusieurs programmes de la gestion des ressources humaines.

---

<sup>1</sup> Sekiou et al. *Gestion des ressources humaines*, Op.cit. P304

<sup>1</sup> <http://www.porailrh.org/impression/default.aspx?f=19801>, consulté le : 28/02/2016 à 00 :55.

Les objectifs de l'évaluation en ce qui concerne l'employé peuvent se résumer par ces quelques points :

- connaître ses responsabilités et les attentes de l'employeur ;
- savoir exactement sur quels critères et selon quelles normes il est évalué ;
- savoir ce que son supérieur pense de son rendement, de son comportement général ;
- connaître les objectifs visés dans l'avenir ;
- connaître et discuter des possibilités de progresser dans l'entreprise ;
- identifier la formation à acquérir.

En ce qui concerne l'employeur, l'évaluation lui permet de :

- connaître le rendement de chacun de ses employés ;
- posséder des données suffisantes pour appuyer ses recommandations quant aux promotions, mutations, augmentations des salaires ;
- être en mesure de conseiller adéquatement ses employés pour favoriser l'acquisition de connaissance ;
- connaître les réactions, les attitudes, les sentiments et les problèmes des employés face à leur travail.

### **3. Le développement des ressources humaines :**

Cette activité contient la formation et la gestion de carrière.

#### **3-1 La formation :**

La formation est une activité permettant le développement des ressources humaines et la revalorisation de leurs capacités professionnelles en leur donnant les moyens de progresser au sein de l'entreprise.

##### **3-1-1 Définition :**

D'après Sekiou, la formation est : *« un ensemble d'action, de moyens, de techniques et de supports planifiés à l'aide desquels les salariés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, leurs habilités et leurs capacités mentales, nécessaire à la fois pour atteindre les objectifs de l'organisation et des objectifs de l'organisation et des objectifs adéquates leurs tâches actuelles et futures »*<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres, *gestion des ressources humaines*, Op.cit. P 536.

### 3-1-2 Les objectifs de la formation<sup>1</sup> :

Une politique de formation doit répondre à plusieurs objectifs, dont nous citons quelques-uns :

- adaptés les salariés à des tâches bien déterminés et au changement dans les emplois.
- Assurer l'adéquation entre les capacités et les connaissances des salariés.
- Maintenir un degré de capacité nécessaire au progrès de l'organisation.
- Engendrer un meilleur comportement au travail et favoriser des attitudes positives qui permettant de réduire les coûts et les pertes de production ainsi qu'améliorer la qualité et la quantité des produits.
- S'adaptés aux exigences de l'environnement toujours changeant.
- Améliorer le statut des salariés par la promotion.
- Donner la responsabilité aux salariés d'acquérir une culture générale ou de la maintenir ou de la parfaire.
- Aider la hiérarchie à assurer l'équilibre en ressources humaines afin de répondre aux objectifs immédiats de chacun des services de l'organisation.

### 3-2 La gestion des carrières :

La gestion des carrières offre l'opportunité aux salariés de se développer de façon progressive dans sa vie professionnelle et prend en compte les besoins de l'entreprise.

#### 3-2-1 Définition de la gestion des carrières :

La gestion des carrières peut être définie comme étant : « *un ensemble d'activités entreprises par une personne pour introduire, orienter et suivre son cheminement professionnel, en dedans ou en dehors de l'organisation, de façon à lui permettre de développer pleinement ses aptitudes, habiletés et compétences* »<sup>1</sup>.

On peut dire donc que la gestion des carrières inclut le suivi dans le passé, le présent et l'avenir des affectations d'un salarié au sein des structures de l'entreprise.

#### 3-2-2 Les objectifs de la gestion des carrières :

La gestion des carrières est utile pour les individus et pour les entreprises, elle permet d'atteindre les objectifs suivants :

- Développer des ressources humaines qualifiées pour des promotions ;

---

<sup>1</sup> Ibidem. P 337.

<sup>1</sup> Ibidem. P367

- Réduire le roulement du personnel ;
- Favoriser la croissance des individus et de l'organisation ;
- Diminuer le risque de sous-utilisation ou de mal utilisation des ressources humaines ;
- Satisfaire les besoins des ressources humaines (reconnaissance, accomplissement...) ;
- Améliorer la flexibilité humaine de l'entreprise ;
- Diminuer des coûts de recrutement ...

D'une manière générale, la gestion des carrières ou le développement du potentiel humain de l'entreprise vise à atteindre le meilleur équilibre possible entre les besoins en hommes des structures, les attentes à l'égard du travail et les aspirations du personnel.

#### **4. la culture d'entreprise :**

La cohésion du personnel qui se fait grâce aux valeurs sur lesquelles tous les salariés sont d'accord, améliore l'efficacité de l'entreprise.

La simplification des structures, les notes des services, le style de leadership, constituent un autre facteur de performance émanant par la culture d'entreprise. Cette dernière est un outil de gestion, elle est source d'efficacité car elle est favorise l'adaptation de l'entreprise à son environnement. Elle minimise les conflits et gère les problèmes.

Comme elle peut véhiculer des éléments favorables, la culture peut engendrer des éléments défavorables dus à une forte culture, à une volonté des dirigeants et du personnel à vouloir conserver les acquis du passé donc à un refus du changement, à une certaine forme d'immobilisme pouvant conduire à la disparition de l'organisation.

Une culture forte, partagée par tous les membres de l'organisation ne permet à toute personne au travail de s'identifier et de s'adresser la survie de l'entreprise.

Elle peut être bénéfique grâce à la mobilisation des employés comme elle peut être une entrave importante au fonctionnement de l'entreprise parce qu'elle est trop forte et peu évolutive, rendent ainsi difficile tout changement, toute adaptation aux nouvelles données de l'environnement extérieur.

#### **5. Le leadership :**

##### **5-1 Définition :**

Plusieurs auteurs ont apporté leur propre définition de ce qu'est le leadership, il existe toujours une grande confusion dans sa définition, il apparaît important dans un premier temps de bien comprendre le sens du leadership.

La présentation de certaines définitions tirées de la littérature dans le domaine de leadership, permettra de connaître une série de concepts clés :

D'après Weinbach 2003, le leadership : « est le processus d'influencer les gens dans une organisation afin volontiers adopter des comportements qui serait bénéfique pour attente des objectifs de cette organisation<sup>1</sup>. »

Selon Schiesheim, Tolliver et Behling 1980, le leadership c'est : « l'ensemble des interactions interpersonnelles entre un leader et un ou plusieurs subordonnés, avec comme but d'augmenter l'efficacité organisationnelle<sup>2</sup>. »

Selon Taha, (T), leadership c'est : « la motivation des individus afin de mieux exécuter leurs tâches, et cela par l'orientation et la provocation de leurs compétences et la communication individuelle avec chacun (chef-individus) ou bien collectifs (chef-groupe)<sup>3</sup> ».

Selon Taverost. (N), leadership : « c'est avoir confiance en soi et donner confiance au tour de soi.<sup>4</sup> »

D'après ces définitions on peut synthétiser que :

- Leadership est un facteur clé de la mise en valeur des ressources humaines.
- Le leadership est un pilier de la mobilisation, d'engagement et de motivation des ressources humaines.
- Leadership est un outil de conduite pour avoir la performance.
- Le leadership est semble-t-il, l'art de donner aux autres l'envie de faire ce qui doit être fait.

Et malgré cette multiplicité des définitions, on peut repérer certains éléments communs :

- **Le leadership fait intervenir la notion de but :** le leadership mène le groupe des employés à réaliser des objectifs organisationnels.
- **Le leadership émerge dans un contexte de groupe :** pas de leader s'il n'y a pas de groupe sur lequel il exerce son influence.
- **Le leadership implique l'usage de l'influence :** c'est le critère le plus important. Il suppose que le leader doive avoir la capacité d'influencer les autres, c'est-à-dire le pouvoir celui-ci est définit comme la capacité d'un individu à modifier les comportements des autres de telle façon qu'ils agissent en accord avec ses souhaits.

---

<sup>1</sup> Khelassi, (R), *Leadership*, Editions Houma, Alger, 2013, p.21.

<sup>2</sup> Pierre, (C), *Pouvoir leadership et autorité dans les organisations*, Presses de l'université de Québec, Canada, 2002, p.153.

<sup>3</sup> Taha, (T), *Management, Nouvelle maison universitaire*, el iskanderia, 2007, p.560.

<sup>4</sup> Garcia, (E), *Le génie de leadership : Mythes et défis de l'action managériale*, Edition Dunod, Paris, 2013, p.8. (Taverost. (N), PDG de groupe M6)

### 5-2 Les caractéristiques de leadership :

Les principales caractéristiques d'un leadership efficace sont les suivantes <sup>1</sup>:

- **Des buts bien définis** : Les leaders efficaces doivent avoir une vision claire sur le futur et doivent transmettre ou partager cette vision avec leurs employés.
- **La communication et l'écoute** : Afin de la transmettre de leur vision, les leaders doivent savoir exprimer eux même la vision, et aussi ils doivent écouter bien ce que les employés veulent pour une meilleure intégration et implication de leur part.
- **La crédibilité et l'expérience** : Les vrais leaders connaissent leurs affaires, connaissent leurs employés et recherchent des défis. Ils savent par l'expérience que le progrès ne se fait qu'en prenant des risques.
- **La confiance** : Sans confiance, un leader n'aura personne pour le suivre.

### 5-3 Les approches de contingentes du leadership<sup>2</sup> :

Plusieurs auteurs ont suggéré qu'il n'y aurait pas un style de management optimal mais plusieurs styles possibles et souhaitables en fonction de certains paramètres. Nous présentons ici le modèle de Hersey et Blanchard (voir le schéma 3), qui a connu un succès en formation continue.

La variable de contingences est la maturité et la compétence des collaborateurs. Plus ces derniers ne sont impliqués et compétents moins le manager a besoin de leur donner des instructions précises et de les contrôler lorsqu'ils montent en compétences le manager peut se concentrer sur la communication afin de renforcer leur implication. Il générera plus de performance en consultant davantage des salariés impliqués et compétents.

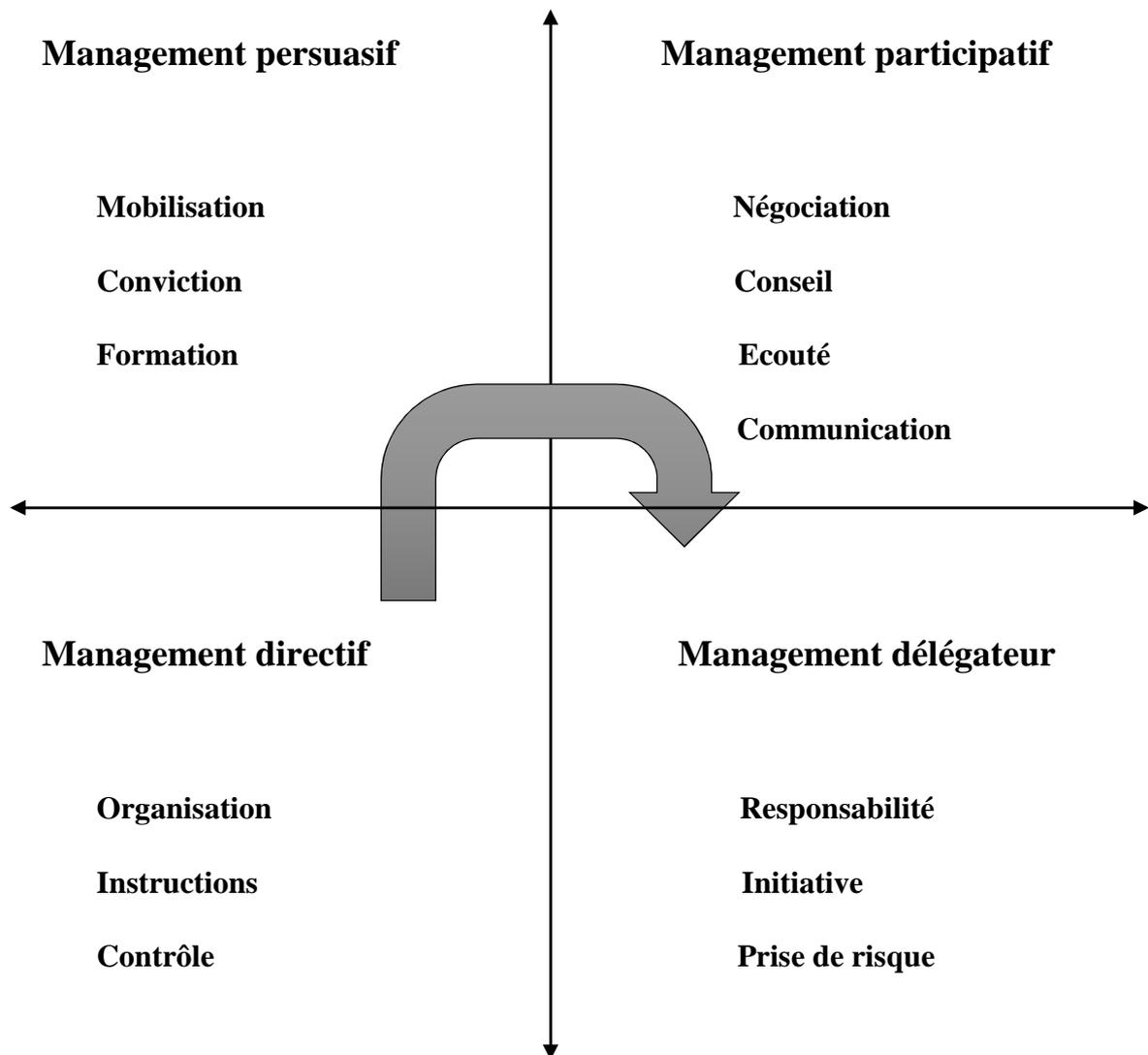
A l'extrême, il peut déléguer complètement la réalisation des activités.

---

<sup>1</sup> [www.agrireseau.qc.ca/era/.../Caracteristiques\\_du\\_leadership](http://www.agrireseau.qc.ca/era/.../Caracteristiques_du_leadership). (Consulté le 08/03/2016 à 20:00h)

<sup>2</sup> Thevenet. (M), Dejoux. (C), Marbot. (E), Norman. (E), Bender. (A-F), Silva. (F), **Fonction RH**, 3<sup>ème</sup> édition, PEARSON, France, P 402.

Figure N°1.3 : les styles de management de Hersey et Blanchard.



**Source:** Blanchard K, H Hersey P.H et Johnson D.E, management of organizational behavior, prentice Hall, 2001, Upper Saddle River.

Cette approche explique comment chaque manager peut faire progresser ses collaborateurs en adaptant son comportement à chacun. Elle est utilisée pour former les managers d'équipe.

#### 5-4 Profil du leadership idéal<sup>1</sup> :

Il faudrait sans doute y retrouver les traits suivants dans le profil du leadership idéal :

1. Habile à diriger et à motiver.
2. A l'écoute.

<sup>1</sup> Sekiou, Bloudin, Peretti, et autres, *gestion des ressources humaines*, Op.cit. P 405.

3. En relation avec les autres.
4. Confiant en lui-même.
5. Autonome.
6. Capable de prendre des décisions et d'en assumer les conséquences.
7. Audacieux dans la détermination des objectifs et de l'innovation dans les moyens
8. Résistant au stress.
9. Capable de tirer profit de l'environnement.
10. Capable d'assumer des responsabilités et d'orienter les efforts vers l'atteinte des objectifs.

**Conclusion :**

La gestion de ressources humaines est considérée au début de son apparition comme une simple tâche sous gestion de personnel génératrice du cout, la gestion des ressources humaines est désormais une activité au cœur de l'entreprise avec la considération du personnel en tant qu'une ressource comme toutes les autres ressources de l'entreprise.

Les objectifs de la GRH sont multiplies mais consistent principalement à conserver, développer, motiver et satisfaire le personnel de l'entreprise et améliorer la performance humaines.

La réalisation de ces objectifs se fait à travers ses différentes fonctions de base à savoir l'acquisition du personnel qualifié par une gestion prévisionnelle, des emplois et des compétences efficaces et une bonne politique de recrutement, sa stimulation avec un bon système de motivation et de rémunération adéquat.

Et pour l'agressivité de la concurrence et la rapidité du changement dans l'environnement, la formation des hommes. Dont la finalité est de suivi et d'anticiper ses évolutions, devient un investissement important pour l'entreprise.

## **Chapitre II :**

**Notions fondamentales de la communication  
interne au sein des organisations**

## **Introduction**

Si, comme l'affirme un sociologue, « communiquer c'est mettre en commun »<sup>1</sup>, la Communication est sans doute la pierre angulaire de l'entreprise.

Les organisations sont dans l'obligation de concevoir une stratégie de communication, cette dernière doit être efficace et cohérente sur le plan interne et externe.

La communication interne est une composante indissociable d'une stratégie d'entreprise qui évolue dans le temps. Informer, mobiliser et accompagner, ce sont les principales fonctions de la communication interne. Aucune direction générale n'envisage un fonctionnement équilibré d'une entreprise sans l'appui d'un service dédié pour la communication interne.

Ce chapitre présente les notions fondamentales de la communication. Puis traite la communication interne dans l'entreprise. Et enfin présente, les outils et les obstacles de la communication interne au sein de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Nathanaël. Uhl, adjoint **responsable du service information chez Mairie de Vitry sur seine**. Paris.

## Section 1 : Aperçu sur la communication

De nos jours, l'organisation évolue dans une sphère où la communication est désormais considérée comme un facteur clé de succès. Néanmoins, il convient de distinguer les concepts fondamentaux de la communication.

### 1. Origines du terme « communication » :

Le terme « communiquer » veut dire « mettre en commun, être en relation »<sup>1</sup> est apparu au 14<sup>ème</sup> siècle, et il voulait dire « participer à ». Issu du terme « communcar », qui voulait dire « partager une idée ».

Ce n'est qu'au 16<sup>ème</sup> siècle que le terme « partager une » à engager la signification « faire partager une nouvelle ». Au fur et à mesure que le temps a passé, le terme « communiquer » a commencé à signifier « transmettre ». Puis fut l'apparition du terme « communication » à la fin du 19<sup>ème</sup> siècle qui a été étudié profondément et sa conception a évolué toujours avec le temps.

Depuis lors, il y a eu l'apparition de nouveaux termes dans le domaine des moyens de communication (téléphone, cinéma, presse...etc.).

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

Aujourd'hui, c'est le terme « transmission » qui domine lorsqu'on aborde la notion de la communication.

### 2. L'information et la communication

Un bon fonctionnement d'une entreprise porte à la fois sur la diffusion d'information et sur l'établissement de la communication. Ces deux composantes ayant un rôle différent et complémentaire dans le système de communication au sens large.

D'après Gélénier. O « *Si l'information est la mise en relation des événements, la communication est la mise en relation des Hommes entre eux afin de faciliter leur action collectives* »<sup>2</sup>. Ainsi, nous comprenons que la communication est rattachée au concept

---

<sup>1</sup> Almedia, (N) et Libaert, (T) : *la communication interne de l'entreprise*, 3<sup>e</sup> édition, édition DUNOD, Paris, 2002, p13.

<sup>2</sup> Gelinier, (O) : *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, édition d'Organisation, Paris, 1993, P288.

information et les deux derniers concepts sont présents afin de faciliter les actions des employés dans l'entreprise.

### 1.1 Définitions de la communication :

Nous présentons quelques définitions qui vont nous permettre de comprendre la communication.

D'après Miller. G.A « *La communication est le fait qu'une information soit transmise d'un point à un autre. Quand la communication se produit, nous disant que les parties composantes de cette transmission forment un système d'information* »<sup>1</sup>

Nous déduisons que la communication fait appel à des parties prenantes qui adhèrent à un système d'information.

Selon Sekiou. L : « *La communication est un comportement verbale ou symbolique par lequel un émetteur veut atteindre un résultat, exerce un effet sur le récepteur* »<sup>2</sup>

Ainsi, la communication se matérialise par un comportement à travers lequel on peut donner naissance à des conséquences nouvelles.

D'après Arcand et Bourbeau « *On peut définir la communication comme un processus dynamique par lequel un individu établit une relation avec quelqu'un, pour transmettre ou échanger des idées, des connaissances, des émotions, aussi bien par la langue orale ou écrite que par un autre système de signe : gestes musicaux, dessins... etc. La communication établit le lien qui permet aux sociétés d'exister et de fonctionner* »<sup>3</sup>

La notion de processus adhère aussi à la communication d'où la notion de circulation d'information qui interpelle aussi la notion de temps qui est très importante dans ce contexte, et qui nous développerons dans les prochains titres.

De ces définitions on peut dire que la communication est l'action de communiquer, de transmettre des informations, de connaissances, d'idées ou des sentiments de quelqu'un à un autre.

### 1.2 Définitions de l'information :

Sekiou. L, définit l'information comme étant : « *le support de la connaissance, qu'elle soit propre à chaque individu ou collective. Sans information il n'y a aucune représentation du monde, or c'est elle qui constitue notre connaissance. Elle est l'instrument de la*

---

<sup>1</sup> G.A .Miller- *langage et communication*. PUF. Paris, 1956, CEPL, RETZ, Paris 1973, P19.

<sup>2</sup> Sekiou, (L) : *gestion du personnel*, édition ISBN, Montréal, 1986, P356.

<sup>3</sup> Arcand, et Bourbeau : *La communication efficace : de l'invention aux moyens d'expression*, les éditions CEC. INC, Paris, 1998, P13.

*communication interne à l'organisation et externe avec son environnement. Elle contribue ainsi à assurer la cohésion et la cohérence »<sup>1</sup>*

L'information c'est aussi : « *Tout ce qui transmis et perçu et qui augmente les connaissances »<sup>2</sup>*

Au sens général, on peut dire que l'information consiste en un message émis par une personne vers d'autres personnes susceptibles de le recevoir. Elle porte principalement sur les relations entre les individus et le fait (les événements et les données utiles à leurs activités et leur développement).

Selon Laudon. K : « *un système d'information est un ensemble de composantes inter reliées, qui recueillent (ou récupèrent) de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent, afin de soutenir la prise de décision et le contrôle au sein de l'organisation ».<sup>3</sup>*

Enfin, une information est un renseignement qui améliore cette connaissance sur un sujet quelconque.

### 1.3 Relation et distinction entre communication et information :

Dans ce qui suit nous allons présenter les principales relations et distinctions entre l'information et la communication

#### 1.3.1 Relation communication et information :<sup>4</sup>

L'information et la communication sont au service de trois principes :

- ✓ **Décloisonnement** : interne dans le travail par projet et externe par l'échange en temps réel avec différents partenaires.
- ✓ **Décentralisation** : recherche d'un équilibre et d'une coordination optimale entre le centre et la périphérie.
- ✓ **Dé hiérarchisation** : création de structures plus plates, réduction du nombre d'échelons hiérarchique.

#### 1.3.2 La distinction entre communication et information :

Les termes « communication » et « information » sont souvent confondus, et sont parfois une source d'ambiguïté. La communication est plus complète que l'information,

---

<sup>1</sup> Sekiou, (L) : *gestion du personnel*, Op. Cit. P 469.

<sup>2</sup> Silem, (Ahmed) et MARTINEZ (GERARD) : *Information de salaires et stratégie de communication, édition des organisations*, Paris, 1983, P 16.

<sup>3</sup> Laudon, (K), *les systèmes d'information de gestion : organisations et réseaux stratégiques*, édition Pearson Education, Paris, 2000, P 8.

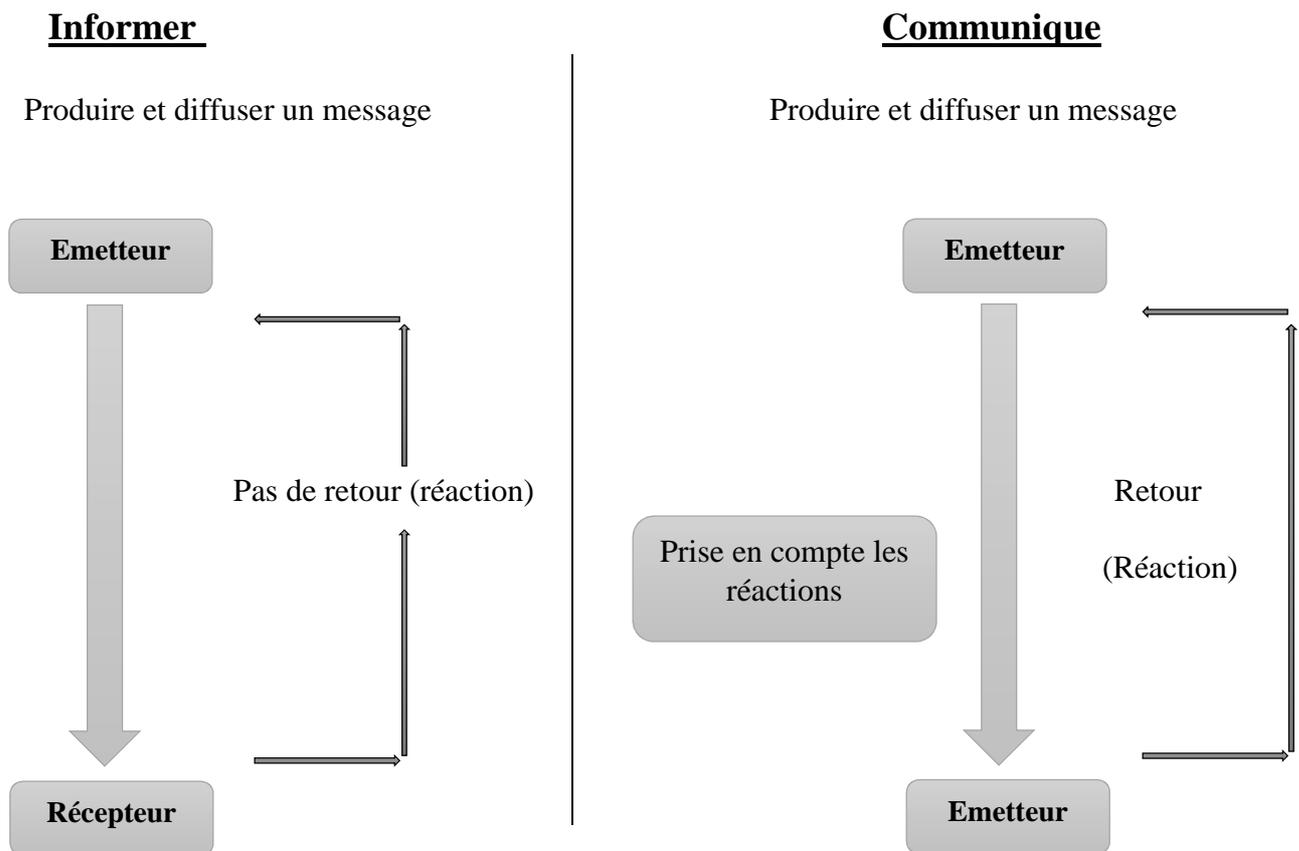
<sup>4</sup> Almedia, (N) et Libaert, (T) : Op.cit. : *La communication interne de l'entreprise*, P16.

L'information est incluse dans la communication. L'information : « est un ensemble de pratiques qui cherche surtout à mettre des individus en relation avec des événements ».<sup>1</sup>

La communication est un ensemble de pratiques qui cherchent à réaliser une mise en relation des individus entre eux. Toute communication contient donc de l'information et elle fait circuler également l'information dans les deux sens.

La communication est utilisée dans les relations humaines ; Donc, c'est un besoin social nécessaire qui compte parmi ses caractères le Feedback.

Figure N° 2.1 : la différence entre la communication et l'information.



Source : <http://www.sunukaddu.com>, consulté le : 12/03/2016 à 22 :02.

### 3. Le processus de communication :

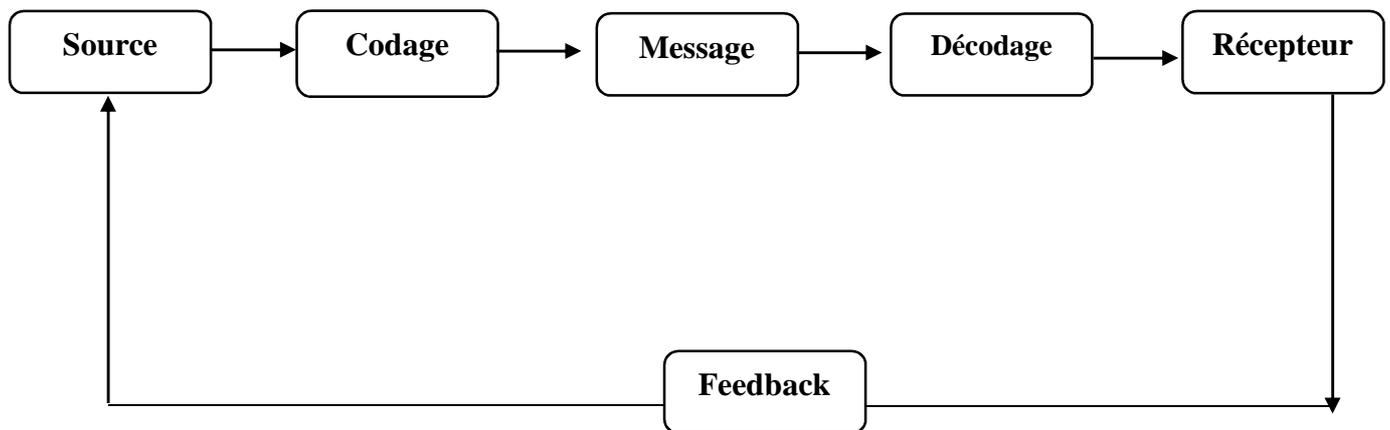
Dans ce qui suit, nous présentons quelques définitions sur le processus de communication.

<sup>1</sup> Deguy, (M), *politique des ressources humaines dans l'entreprise, édition d'Organisation*, Paris, 1989, P121.

❖ Définition :

Un processus peut être défini comme suit : « *L'enchaînement ordonné des faits ou des phénomènes répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé* »<sup>1</sup>. On dit qu'il y a communication lorsqu'une personne transmet une information à une autre personne, donc le processus de communication et la suite d'opération constituant la manière de transmettre une information ou d'en recevoir.

**Figure N°2.2 : Le processus de la communication**



**Source :** Marie Camille Debroug « le marketing opérationnel, savoir gérer, savoir communiquer, savoir-faire », Berti éditions, Paris 2003, P463.

Comme le souligne Montect, C : « *Tout acte de communication est un processus complexe, on le décrit en mettant en évidence les six facteurs qui constituent, le message, l'émetteur, le récepteur, le code, le canal, le référent* »<sup>2</sup>

Ainsi, les principales composantes du processus de communication sont :

### 1. L'émetteur :

Il est appelé encore source, Communicateur, destinataire, qui peut être un individu isolé ou une institution, animal ou machine.

L'émetteur constitue la source du processus de communication, c'est lui qui compose et envoie le message « *il peut s'agir d'une personne, de plusieurs ou d'un organisme représenté par l'un de ses membres* »<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Duran, (B), et autres : *direction petit la rousse Montréal*, édition BORDAS, Alger, 1998, P 825.

<sup>2</sup> Montect, (C) : *technique de communication écrite*, édition CHIHAB, Alger, 1996, P03.

<sup>3</sup> Ibidem. P04.

L'émetteur détient une qualité d'information qu'il souhaite émettre. Cependant, il n'est pas obligé d'être conscient mais qu'il soit capable de transmettre son message en le codant.

## 2. Le codage :

L'émetteur peut faire comprendre son message, il transmet sous forme de signe (ex : lettre alphabétique). Pour arranger ces lettres en terme cohérent, l'émetteur utilise un guide (ex : dictionnaire). Ce qui compte, c'est que le signe et le langage soient communs à l'émetteur et au récepteur.

*« Il constitue le point commun nécessaire entre émetteur et récepteur, leur permet de communiquer et de se comprendre, il faut par exemple, que l'émetteur et le récepteur, parle la même langue »<sup>1</sup>*

## 3. Le canal :

Le canal est le moyen utilisé pour transmettre le message. C'est un intermédiaire qui permet à l'émetteur de porter son message à travers l'espace et le temps.

Il existe plusieurs types de canaux :

-**Canal verbal** : comme une conversation direct entre deux personnes.

-**Canal écrit** : comme les lettres, c'est le moyen linéaire.

-**Canaux techniques** : comme la télévision, le téléphone fax...

-**Canaux représentatifs** : ils reposent essentiellement sur l'image (les affichages, panneaux de publicité).

## 4. Le message :

Le message est l'idée à transmettre qui doit intacte au récepteur, il doit être codé pour être compris. Dans une organisation, le message contient des décisions qui concernent le personnel et aussi les informations (sa structure, ses politiques, ces procédures, les opinions et les jugements de valeurs des individus).

## 5. Décodage :

Le décodage est processus de traduction du message de l'émetteur par le récepteur. Le récepteur représente la personne à qui le message s'adresse. Mais pour que la réception du message soit possible, les symboles dont il est constitué doivent tout d'abord être traduit sous une forme qui lui soit compréhensible. Cette étape correspond du décodage du message.

Le récepteur, tout comme l'émetteur, se voit limité par ses compétences, ses attitudes, son savoir et son système socioculturel. Il faut donc que la source sache écrire ou parler correctement, que le récepteur sache lire ou écouter, et que tous les deux soient capable de

---

<sup>1</sup> Ibidem. P04,

raisonner. Le savoir, l'attitude et les acquis culturels affectent tout autant la capacité de réception que la capacité d'émission.

#### **6. Le récepteur :**

C'est celui qui reçoit le message de la part de l'émetteur, il est encore appelé le destinataire, c'est le symétrique de l'émetteur. Il peut être un individu ou un groupe à l'inverse de l'émetteur, il perçoit des messages dont il aura à décoder les signaux.

Cette opération doit conduire à lui faire percevoir des idées qui seront moins ajustées aux contenus objectifs du message.

#### **7. Feed-back (rétroaction) :**

Le feed-back ou l'information en retour, illustre et mesure la possibilité pour l'individu d'obtenir une clarification immédiate sur l'efficacité de son message.

La boucle de feed-back représente l'étape finale du processus de communication. « *Si la source communicationnelle décode le message qu'elle encode, si son message se trouve réinjecté dans son système, on parle là d'un effet feedback* »<sup>1</sup>

Le feedback ou rétroaction permet de vérifier que les messages ont été transmis comme on souhaitait qu'ils le soient. Il permet de savoir si l'on est parvenu à se faire comprendre.

### **4. Les Types de communication :**

On peut distinguer deux types de communication, aussi importantes et indispensables l'un que l'autre. Celle destinée aux salariés de l'entreprise est appelée communication interne ; quant à celle destinée au grand public, elle est appelée communication externe.

#### **4.1. La communication interne :**

Lendrevie. J et Lindon. R considèrent que « *la communication interne est dirigée vers le personnel de l'entreprise* », où « *elle a généralement pour but de l'informer, de le motiver, de créer et d'entretenir dans l'entreprise un bon climat social* »<sup>2</sup>

Donc la communication interne est l'une des déterminants de la communication d'entreprise. Ce type de communication vise l'ensemble des salariés de l'entreprise, et parmi ses objectifs, la réalisation d'un équilibre informationnel et relationnel à l'intérieur d'une entreprise.

#### **4.2. La communication externe :**

Pastor. (P) et Breard. (R) définissent la communication externe comme étant « *l'interface entre l'entreprise et les besoins et demandes des marchés. Elle conçoit une image favorable du groupe en annonçant les grandes stratégies et orientations de l'entreprise.*

<sup>1</sup> Robbins et Decenzo : *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, 6<sup>ème</sup> édition.

<sup>2</sup> Lendrevie, (J) et Lindon (R) : *Mercator*, 6<sup>é</sup> édition, édition Dalloz, Paris, 2000, p .443.

*Ainsi, à l'aide de journalistes par exemple, elle tache de créer tout évènement dans ce but : lancement d'un nouveau produit, promotion d'une politique sociale, journées portes ouvertes, mécénat, etc. »<sup>1</sup>*

En bref, la communication externe est une activité de l'entreprise qui consiste à transmettre les différentes informations concernant l'entreprise ou ses produits au grand public par des techniques et des procédures, afin d'atteindre les objectifs attendus.

Elle a pour but de faire connaître la création et l'évolution des produits d'une entreprise auprès de son public ainsi que la qualité des services pour satisfaire les clients.

La communication joue un rôle considérable dans :

- La valorisation de l'image de toutes entreprises.
- La commercialisation de ses valeurs et principes.

Le but de toute communication d'entreprise tourne autour l'amélioration de l'image de l'entreprise ainsi que sa culture.

## **Section 2 : La communication interne : outil de la gestion des ressources humaines**

Nous présentons quelques définitions sur le processus de communication :

### **1. Définition de la communication interne :**

Les nécessités de la communication interne ont commencé à se faire jour au sein des entreprises qui ont compris que la compétitivité dépend également d'un haut niveau de motivation du personnel et son adhésion complète aux objectifs et à la culture de l'entreprise.

Selon Pastor. (P) et Breard. (R) : *« la communication interne favorise la cohérence et l'unité de l'entreprise en vivifiant les relations sociales, et en valorisant la pluralité des acteurs tout en les réunissant dans une culture commune. Ainsi, elle suscite les initiatives et l'imagination, le sens de l'innovation et de la prise de risque »<sup>2</sup>.*

La définition précédente montre que la communication interne a pour but d'assurer la bonne relation et l'adhésion entre l'organisation et ses individus.

Selon Labasse. (P) : *« La communication interne se définit comme l'ensemble des échanges d'information mais aussi affectifs et symboliques qui s'établissent entre les membres d'une organisation, leur permettant de coexister et de travailler ensemble, une activité très certainement aussi ancien que l'entreprise. Dès que des hommes se sont trouvés réunis pour*

---

<sup>1</sup> Pastor, (P) et Bread, (R) : *les treize clés du manager*, éditions Liaison, Paris, 2003, p.135.

<sup>2</sup> Ibid. Labasse, (P) **ancien directeur de la communication interne du groupe Danone.**

*produire des biens et des services, ils ont dû échanger entre eux pour s'ajuster la parole échangée a été et est toujours le premier vecteur de la communication dans les organisations».*<sup>1</sup>

Nous déduisons d'après la définition de Labasse. (P) ; l'ancien directeur de la communication interne du groupe Danone que, l'échange de parole est l'excellent vecteur de la communication, qui véhicule l'information entre les membres d'une organisation.

*« La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise. Ses modalités varient d'une organisation à l'autre, aujourd'hui il convient de communiquer, de mobiliser les énergies emporter l'adhésion des intelligences et des cœurs a des valeurs et des objectifs communs »*<sup>2</sup>

*« La communication interne consiste à l'échange d'information et des signes à caractère générale entre les membres d'une même organisation »*<sup>3</sup>

Après l'étude et la comparaison entre les définitions précédentes, on peut définir la communication interne comme l'ensemble des actions de communication qui concerne les salariés d'une organisation. Elle a pour but de construire une forme de solidarité et une implication des salariés par rapport à leurs employeurs.

La communication interne est la circulation de toutes les formes d'information à l'intérieur à savoir :

- ✓ L'information « décisionnelle » qui permet la prise de décision de plus haut niveau a la base de l'organisation.
- ✓ L'information « opérationnelle », il s'agit de communiquer pour transmettre des ordres ; instructions concernant l'exécution du travail, elles transitent essentiellement par voie hiérarchique ou fonctionnelle. Elles abordent les règles de l'organisation du travail, le processus de production, les normes de qualité et des différents aspects techniques... ;
- ✓ L'information « motivationnelle » ; il s'agit des messages visant à mobiliser le personnel. Cette information soutient la motivation du travail. Elle permet à chacun de se situer dans l'organisation et de connaître dans les grandes lignes, les objectifs, les contraintes, les moyens, les résultats du groupe dans son ensemble ;<sup>4</sup>

<sup>1</sup> Deguy, (M) : *Politique des ressources humaines dans l'entreprise*, édition d'Organisation, Paris, 1989, P 121 .

<sup>2</sup> Westphalen, (M. H) : *Communication : le guide de la communication d'entreprise*, 3<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 1998, P63.

<sup>3</sup> Alecian, (S), Foucher (D) : *guide de management dans le service publique*, édition les organisations, Paris, 1996, P 116.

<sup>4</sup> Demon, (L), Kempf, (A), Rapidel, (M), Scibelta, (C) : *la communication interne au service du management*, Edition Liaison, 2001, PP(47-49).

- ✓ L'information « promotionnelle » : elle comprend les informations sur les possibilités de promotion interne, ainsi que sur la formation, le perfectionnement professionnel... ;
- ✓ L'information « générale » : c'est les droits des salariés, rôle des différents services.  
D'une façon générale, tout ce qu'un salarié a besoin pour un meilleur travail.<sup>1</sup>

## 2. Les principes de la communication interne :

Une fois mise en place, et pour un bon fonctionnement, la communication interne exige le respect de la part de tous les acteurs le respect de certains principes<sup>2</sup> :

- **La volonté** : les responsables doivent avoir la volonté de constituer une structure responsable avec un budget permettant d'honorer le plan d'action.
- **La transparence** : elle fait partie des gages de succès. Cependant, il est évident qu'il n'est toujours possible de tout dire, il vaut, tout de même, mieux annoncer un délai précis pour être en mesure de parler de tel sujet afin de ne pas perdre la crédibilité des managers.
- **La clarté** : dans toute entreprise, il existe des catégories des personnes déférentes, en termes d'âge, de niveau socioprofessionnel, de formation, etc. La règle est de parler ou écrire clairement et de façon simple de manière à être compréhensible et accessible à tous et si possible d'agir de même.
- **La rapidité** : en vue d'éviter bruits ou les rumeurs, il faut veiller à ce que l'information parvienne rapidement aux destinataires. Les employés qui découvrent une information concernant leur entreprise par l'extérieur, par la presse ou tout autre moyen ont toujours une réaction négative. L'information qui anticipe est toujours mieux perçue.
- **Le long terme** : une polyptique de communication interne doit être pensée à long terme, au minimum une année et plus si possible. Le changement demande le temps, et les évolutions sont lentes.
- **La ténacité** : compte tenu des critères précités, il est évident qu'il faut aussi faire preuve de persévérance pour faire passer les messages et obtenir les réactions souhaitées en retour. Il ne s'agit pas de matraquer les esprits par la répétition de messages mais plus tôt de s'assurer que le message ait touché la totalité de la cible surtout pour les entreprises à effectif important.
- **Ecoute et échange** : pour atteindre les objectifs de la communication interne, il est indispensable d'être à l'écoute du personnel et développer l'échange. Ainsi, le personnel est considéré comme un client dont les atteintes sont à satisfaire.

<sup>1</sup> Bussnault, et Pretet : *Organisation et gestion de l'entreprise*, édition Vuibert, 1990, P 190.

<sup>2</sup> Morel, (P) : *la communication d'entreprise*, 2<sup>ème</sup> édition Ed, Vuibert, 2002, P 55.

• **Anticipation** : l'anticipation est l'attitude qui évitera une grande partie de mauvaises surprises toujours possibles, c'est le meilleur moyen pour gérer l'information. C'est aussi un excellent moyen de faire face aux évènements dont on peut mieux définir les objectifs et les moyens de communication. La mise en place des principes de communication précédents se résume à :

- ✓ • **Ecouter** : l'entreprise cherche à comprendre les attentes de ses employeurs en matière d'information par la méthode des enquêtes ; des sondages, etc.
- ✓ • **Informer** : les entreprises utilisent ses différents outils de communication comme l'écrit, l'oral et les supports techniques pour diffuser l'information.
- ✓ • **Composer** : la communication interne doit envoyer des messages simples et clairs.

Elle doit avoir un langage motivant pour que les salariés se sentent bien.

### 3. Les objectifs de la communication interne :

L'objectif globale de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple offre / demande d'information dans l'organisation. Les caractéristiques de la demande doivent être intégrées : demande évolutive dans le temps, variable selon les lieux et les contextes et différente selon les populations (c.à.d. selon les catégories socioprofessionnelles). Face à cela, l'offre doit être régulière et adaptée.

Les messages qu'elle produit doivent être reçus et compris, ils doivent « passer ». La forme est un aspect important qui, en tenant compte a priori des mécanismes de réception, permet une bonne réception des messages.

Donc la communication interne doit :

#### 3-1 Faciliter la connaissance de l'organisation :

L'information concernant les enjeux économiques, sociaux et commerciaux de l'entreprise contribue à une meilleure compréhension de l'organisation, de cette dernière (de l'entreprise) et par extension à une efficacité du travail.

#### 3-2 Permettre la compréhension de la tâche :

Pour accomplir leurs tâches, les salariés doivent être informés dès leur embauche sur leur poste de travail, leur missions, leurs tâches et sur les moyens dont ils disposent pour l'exécution de leurs tâches, et ce pour améliorer la qualité de travail et assurer de meilleurs résultats.

**3-3 Faire mobiliser le personnel au tour du projet de l'entreprise :**

La communication est un facteur mobilisateur du personnel, l'entreprise en motivant son personnel et en lui faisant partager les informations nécessaires pour accomplir son travail favorise le bon déroulement du projet de l'entreprise.

**3-4 Aider le management :**

Un des objectifs de la communication interne consiste à aider le management dans son rôle d'information, d'écoute et de dialogue. La communication interne aide le management à identifier les enjeux de communication liés aux situations professionnelles et à mettre en œuvre une communication adaptée.

**3-5 Mettre à la disposition des employés les informations nécessaire pour le travail au bon moment :**

Une information incomplète ou arrive tardivement peut perturber les salariés dans l'accomplissement de leurs travail et / ou faire faille au niveau de la réalisation des objectifs.

**3-6 Instaurer une culture d'appartenance :**

Le passage d'une notion d'identité personnel à la notion d'identité collective entraine indirectement la fierté d'appartenance (appartenance à une culture communie).

**4. Les différents types de la communication interne :**

Dans toute organisation, il y a réel besoin de message simple et cohérent reliant le management au personnel, le personnel au management et les membres du personnel entre eux. Ainsi, selon ce constat, on peut distinguer trois types de communication interne : la communication descendante, la communication ascendante et la communication latérale.

**4-1 La communication descendante :**

C'est celle qui part du haut de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les employés, les ouvriers en passant par le relais des cadres. Elle permet de fédérer les membres du personnel. Le circuit hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement les informations réglementaires. Ce type de communication est le plus fréquent mais il n'est pas suffisant.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Morel, (P) : *la communication d'entreprise*, 4<sup>e</sup> édition, édition Vuibert. Paris, 2009, P91.

**4-2 La communication ascendante :**

A l'inverse de la précédente, la communication ascendante part de la base pour remonter vers la hiérarchie en passant toujours par le relais de l'encadrement. Elle peut être provoquée ou spontanée.

Elle est appelée spontanée quand elle n'est suscitée que par une information descendante, et provoquée si elle répond ou fait suite à l'information descendante. On l'appelle aussi feedback lorsqu'elle est une réaction simple à une situation nouvelle ou à une décision prise.

Ce type de communication peut passer par la forme des tracts, de dialogue, de boîte à idée, de journal syndical, d'affichage, des lettres ouvertes, des débats, des réunions d'expression, des sondages.<sup>1</sup>

**4-3 La communication latérale (ou horizontale) :**

La communication horizontale concerne les échanges entre personnes travaillant dans un même service à niveau égale ou des personnes travaillant dans des services différents. Toutes les études tendent à montrer le bon fonctionnement d'une organisation est fortement corrélé à l'existence de ces communications horizontales.<sup>2</sup>

**Tableau N°2.1 : les chemins de la communication interne.**

	<b>Mouvement</b>	<b>Supports</b>	<b>Fonctions</b>
La communication descendante (hiérarchique)	C'est l'information la plus communément mise en œuvre, la plus naturellement pratiquée. Les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs.	Les supports en sont variés : journal interne, affichage, réunion, note de service, information téléphonique, vidéo...	Outil classique de management, la communication hiérarchique est utilisée pour former, informer et diriger le personnel.

Source : Westphalen, (H-M) : *Communicator*, édition Dunod, Paris, 2004, p.80.

<sup>1</sup> Ibidem. P92.

<sup>2</sup> Aubert, (N) et autres : *Management aspects humains et organisationnels*, édition presse universitaire de France, Paris, 1999, P241.

Tableau N°2.1 : les chemins de la communication interne.

	Mouvement	Supports	Fonctions
La communication ascendante (salariale).	Elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire part du « base » et remonte la hiérarchie.	Les supports formalisés sont limités : boîte à idées, sondage, affichage, tribune libre dans le journal interne de l'entreprise...  Moins institutionnalisée, cette information emprunte surtout des voies informelles directes (échanges verbal, tract, lettre ouverte) ou (bruits, rumeurs).	Tardivement reconnue, difficilement maîtrisée.  La communication ascendante est encore redoutée par les chefs d'entreprises. Voire négliger : est-elle bien nécessaire ? ne vient-elle pas troubler l'ordre général ? or elle se révèle fondamentale, permettant de connaître les aspirations de son personnel.
La communication horizontale (ou latérale).	Il n'y a aucune notion hiérarchique.  C'est un échange d'égal à égal, entre différents secteurs, services ou départements.	L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures : tout le monde se connaît, Les occasions de dialogue sont fréquentes.  Elle doit, en revanche, s'appuyer sur une organisation plus lourde dans les moyennes et les grandes structures : Rencontre interservices, tribunes libres ouvertes dans les différents supports d'information.	L'information horizontale permet de ressembler son personnel, de fonder « l'esprit maison ». Et, indirectement, de mieux coordonner le processus de production.

Source : Westphalen, (H-M) : *Communicator*, édition Dunod, Paris, 2004, p.80.

La communication interne est un système de relation qui permet la mise commun de l'information entre l'émetteur et le récepteur, qui sont les directions possibles de la communication dans l'entreprise. La communication interne peut également parcourir les chemins de l'organigramme dans plusieurs sens. Cela donne naissance à trois types de communication interne, comme il est indiqué précisément dans le tableau précédent, ce dernier

explique premièrement ; les différents mouvements de la communication interne (la communication ascendante, descendante et latérale), ces différents supports les plus utilisés et ces caractéristiques pour chaque type de communication. Ainsi que les différentes fonctions de chaque type.

### **5. La position de la communication interne dans l'organigramme :**

La fonction communication interne peut être rattachée à l'un des trois pôles à savoir, la direction générale, la direction de communication et la direction des ressources humaines et chaque position présente des avantages et des inconvénients.

#### **5-1 Rattachement à la direction générale :**

C'est un meilleur moyen pour saisir dans la continuité les priorités stratégiques que la communication interne doit accompagner et de les nourrir au fur et à mesure de leurs évolutions. En nouant des liens étroits avec les responsables de la direction communication et la direction des ressources humaines, c'est une situation idéale pour donner toute l'efficacité à cet outil.

La difficulté réside dans le fait de réussir d'être ouvert à l'entreprise, d'être accepté par les différentes composantes (entités et personnel) et de ne pas donner le sentiment d'être « la voix de son maître ».

#### **5-2 Rattachement à la direction communication :**

Une connivence existe par le partage des techniques professionnelles. En générale, le lien avec la direction générale et plus direct, l'information sur les stratégies et les résultats est plus immédiate. Dans cette optique, le directeur de la communication ne doit pas se considérer comme un directeur de communication externe. Si c'est le cas, la communication interne n'existera que pour faire en interne la communication de la communication externe.

La communication interne et externe ne recouvrent pas les mêmes objectifs, les budgets ne sont pas les mêmes, et pourtant les deux doivent être engagées en parallèle.

#### **5-3 Rattachement à la direction des ressources humaines :**

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

La responsabilité de la communication interne est habituellement partagée entre la direction communication et celle des ressources humaines. En pratique, une partie de la gestion des ressources humaines repose sur la finesse et la pertinence des programmes de communication interne. Les avis sont partagés pour savoir laquelle des deux directions devrait gérer de tels programmes, par exemple l'accueil des nouveaux employés est-il de la responsabilité de la direction de communication ou de la direction des ressources humaines ? La réponse est double, en effet, les ressources humaines intègrent l'employé dans sa structure de travail et lui font partager les valeurs de l'entreprise ; la communication lui transmet l'image de l'entreprise et essaie d'en faire un ambassadeur permanent.

Quel que soit sa place dans l'organigramme, une partie de la communication interne consiste à mettre son expertise au service des secteurs opérationnel. C'est dans ces prestations d'aide et de conseil qu'elle pourra juger de quelle manière ses initiatives sont diffusées. Elle va rendre service et faire reconnaître ses compétences.

C'est un métier transversal, et son bon fonctionnement dépendra d'abord de l'équilibre que la communication interne aura réalisé entre les logiques des ressources humaines, centrées sur les besoins interne, et les logiques de la communication externe plutôt centrées sur les besoins du marché.

Le talent de la communication interne consiste donc à appréhender cette double nature et à se mettre au service de toute l'organisation.

## 6. Les fonctions primaires de la communication interne :

Les fonctions primaires de la communication interne selon Rencker. E<sup>1</sup> sont organisées autour de trois axes majeurs, ces trois fonctions primaires sont résumées comme suit :

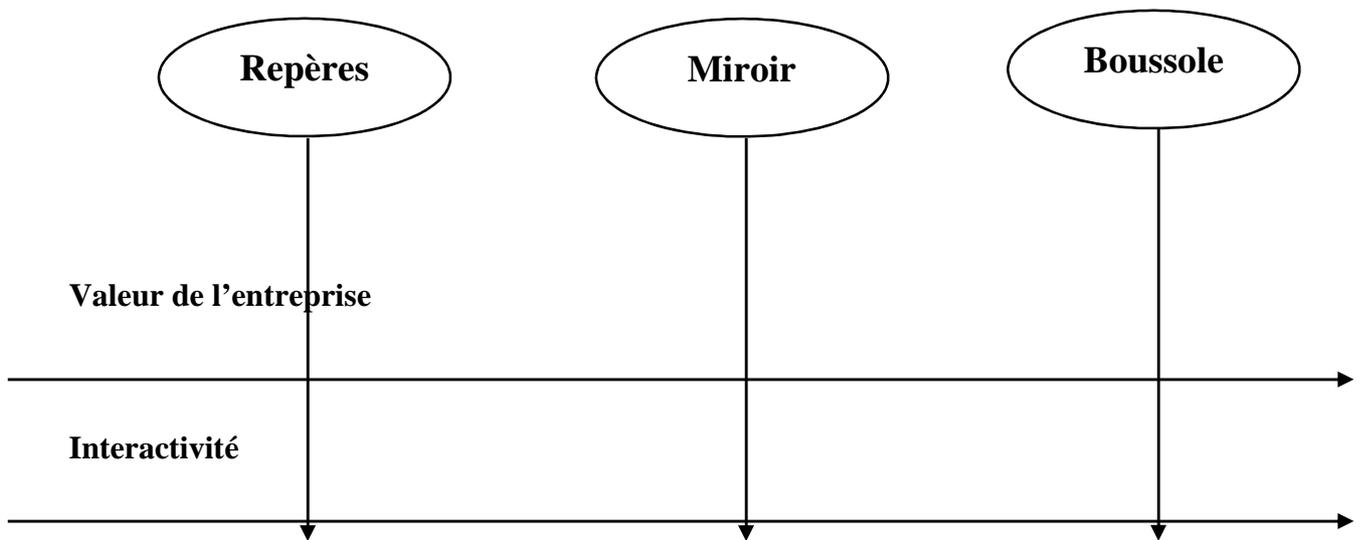
- **La fonction repères** : intègre l'ensemble des données permettant de mieux comprendre l'entreprise, son organisation, sa structure, ses marchés, l'environnement, etc. Il s'agit de donner des clefs aux salariés pour mieux appréhender ses missions.
- **La fonction miroir** : répond à la fois à la demande de terroir et de proximité, comprenant les problématiques de métiers, incluant également le fameux adage « Parlez-moi de moi, il n'y a que ça qui m'intéresse ».

---

<sup>1</sup> Rencker, (E) : *Le nouveau visage de la communication interne*, Éditions d'Organisation, Paris, 2008, p.63

- **La fonction boussole** : quant à elle, donne la direction, précise où doit aller l'entreprise, en décrit les enjeux, les défis, souligne les efforts à accomplir, le chemin à parcourir, les étapes-clefs.

Figure N°2.2 Les fonctions primaires de la communication interne



Source : Rencker, (E) : *Le nouveau visage de la communication interne*, Éditions d'Organisation, Paris, 2008, p.63

### 7. La place de communication interne dans la gestion des ressources humaines :

La communication occupe aujourd'hui une position stratégique. Sur le plan général, en affirmant l'identité de l'entreprise, vise à répondre aux besoins d'appartenance et de contribution des hommes qui forment son environnement socio-économique (personnel, consommateur, clients...). En cohérence avec l'identité de l'entreprise, la communication à double action :

Au niveau externe ; elle vise à développer l'image de marque de l'entreprise auprès de ces clients et à faire connaître ses produits et / ou services.

Au niveau interne ; et en cohérence avec son image externe, la communication vise l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise, elle renforce la cohésion et la réactivité des organisations et son développement en mettant un langage commun, une culture et un ensemble de valeurs. Elle renforce aussi le sentiment d'appartenance des individus à leur

entreprise. En répondant aux attentes de ceux-ci, elle favorise le développement de la créativité et de la productivité par la motivation.

Le personnel d'aujourd'hui est de plus en plus demandeur d'informations et de moyens d'information. Il veut toujours être au courant de ce qui se passe à l'entreprise pour but d'être à l'écoute du personnel le sensibiliser et l'informer des finalités ainsi que les enjeux de l'entreprise.

La communication interne joue un rôle essentiel dans le management des ressources humaines, elle permet d'attirer, motiver, satisfaire et fidéliser le personnel, elle contribue au développement personnel et professionnel. Elle renforce ainsi le sentiment d'appartenance, qui constitue un excellent vecteur d'image à l'extérieur et un facteur d'attractivité pour les nouveaux talents.

La communication interne agit sur la prise en charge des ressources humaines de l'entreprise en matière de leur motivation, leur mobilisation et leur adhésion, au projet de l'entreprise. Elle contribue aussi à rendre le climat social plus favorable et enthousiasme entre le personnel et la direction de l'entreprise.

La communication interne permet de mettre le point un langage commun, une culture, un ensemble des valeurs afin de développer une appartenance à l'entreprise.

Parmi les pratiques de la GRH, nous soulignons la rémunération, le recrutement, le leadership et leur relation avec la communication interne. En effet l'un des principaux volets de la cohésion du groupe et la rémunération, il est important que les différentes composantes de la rémunération soient communiquées aux salariés, sans cette information et cette communication aux salariés, une grande partie de l'efficacité du personnel sera perdue.

Le recrutement constitue un levier de communication en interne, c'est l'un des premiers domaines par lesquels s'instaure une harmonisation, voire un esprit d'équipe, une culture et des pratiques lorsqu'il s'agit d'une organisation à l'échelle d'un groupe.

Il est vraiment difficile de réussir le leadership sans des compétences de communication bien développées. Une partie de la réussite de la gestion réside dans la capacité du manager à choisir les bons canaux de communication qui correspondent au contexte et qui permettent d'exprimer les messages correctement.

### Section 3 : Les formes et outils de la communication interne :

Dans ce qui suit, nous présentons les différents outils de la communication interne :

#### 1. Les outils de la communication interne :

Les outils de la communication interne sont beaucoup diversifiés, principalement avec la culture de l'entreprise. D'Almedia. N et Libaert. T<sup>1</sup> classe les moyens de la communication en trois types qui sont les moyens écrits comme le journal et la documentation, les moyens oraux comme les réunions et les supports techniques comme l'intranet.

##### 1-1 Les moyens écrits :

L'écrit est le vecteur le plus important de la communication interne, la plus part des messages de l'entreprise sont passés par les supports écrit, l'écrit permet de diffuser l'information et publier les résultats. D'Almedia. N et Libaert. T distinguent deux principaux moyens écrits, qu'ils sont les journaux de l'entreprise et les outils traditionnels.

##### 1-1-1 Le journal d'entreprise

Le journal de l'entreprise est un support très favorisé dans la communication interne, il est utilisé par la majorité des grandes entreprises, le journal de l'entreprise est établies périodiquement, il consiste l'ensemble des informations concernant l'entreprise.

##### 1-1-2 Les outils traditionnels

D'Almedia. N et Libaert. T<sup>2</sup> considèrent les outils traditionnels comme l'ensemble des moyens édités sur support papier. Parmi ces outils ils distinguent la revue de presse, La note de service, La documentation, Le panneau d'affichage, et La boîte à idées.

- **La revue de presse** : la revue de presse est un support de communication interne consiste à diffuser des informations dans l'intérieur de l'entreprise, ces information est publié par la presse externe concernant l'entreprise, elle contribue à sensibiliser les salariés à l'ensemble de l'activité de l'entreprise.
- **La note de service** : la note de service est un support permet d'informer sur tous les types des modifications (juridique, commerciales ou technique).
- **La documentation** : elle consiste l'ensemble des informations concernant les activités de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> Almedia, (N) et Libaert, (T) : *la communication interne des entreprises*, 6 éditions Dunod, paris, 2010, P 31.

<sup>2</sup> Ibidem. P43

- **Le panneau d'affichage** : le panneau est un outil de diffusion de l'information, il permet d'informer les employés de l'entreprise, Sa principale caractéristique est de ne pouvoir délivrer qu'une information sommaire.
- **La boîte à idées** : la boîte à idées consiste à installer une urne ou un registre dans lesquelles les salariés peuvent introduire leurs propositions ou interrogations.

## 1-2 Les moyens oraux

L'oral est l'outil le plus ancien, le plus naturel et le plus immédiat. Il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles.

### 1-2-1 La communication de proximité

La communication de proximité c'est l'ensemble des échanges des informations sur le lieu de travail. Ces échanges sont effectués par les managers de l'entreprise.

Cette présence physique est importante à trois titres selon Almedia. N et Libaert. T<sup>1</sup> :

- **l'écoute** : permettre au management de mesurer le climat social sans l'intermédiaire des études et sans le filtre de la reformulation opérée par la
- DRH.
- **la diffusion des messages** : faciliter l'expression des directives, celles-ci seront d'autant mieux reçues qu'elles auront été adressées directement vers le salarié.
- **le symbole** : la présence physique des managers sur le terrain opère comme une marque de respect et de valorisation du salarié. À défaut, l'absence risque d'engendrer des rumeurs dont l'intensité négative varie selon le niveau de climat social de l'entreprise.

### 1-2-2 La gestion des réunions

Les réunions sont des outils de communication interne, consiste à regrouper un ensemble de participants, pour but de transformer les idées et les informations.

Il existe plusieurs types de réunions qui diffèrent selon la taille du groupe, la durée et les catégories de participants. Parmi ces types on distingue les Réunions d'informations, Réunions d'échange, Réunions pour résoudre des problèmes, conduite des projets et Réunions de négociation.

## 1-3 Les supports techniques

Les supports techniques sont l'ensemble des technologies nouvelles utilisés au service du dialogue dans l'entreprise, parmi ces outils on trouve : les supports traditionnels, intranet, la

---

<sup>1</sup> Ibidem. P 53.

communication électronique, le journal téléphoné, l'audiovisuel et les techniques au service des réunions.

### 1-3-1 Les supports traditionnels

- **Le journal électronique** : il se décompose par les panneaux lumineux d'information et les journaux vidéo, leur fonction est de transformer des messages concernant l'entreprise.
- **L'agence d'information** : c'est un outil qui permet de diffuser les informations à l'ensemble des sites nationaux et internationaux, Elle est donc un outil très important pour les grandes entreprises.

### 1-3-2 Intranet et la communication électronique

La communication électronique est l'ensemble des échanges d'information fait par un outil informatique. Selon Almedia. N et Libaert. T<sup>1</sup> la communication électronique est composée par :

- **Les formules Intranet** : banque de données interne à l'entreprise offrant à l'exemple des serveurs Internet la possibilité d'échange et de dialogue
- **La newsletter** : se présente comme une version électronique du journal interne mais sa souplesse de configuration lui permet aujourd'hui de revêtir des formes multiples
- **Les messageries électroniques** : les messages électroniques permettent d'adresser du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés
- **Les forums de discussion ou de travail de groupe** : ils permettent, moyennant l'utilisation d'un logiciel commun à plusieurs personnes, de travailler ensemble sur un même.

### 1-3-3 Le journal téléphoné

Le journal téléphoné est un outil qui permet de diffuser l'information au salarié par un répondeur téléphonique, il est le complément d'un journal écrit.

### 1-3-4 L'audiovisuel

L'audiovisuel est un outil de la communication utilisé à l'intérieur de l'entreprise, elle prend plusieurs formes comme le journal vidéo et le film d'entreprise.

### 1-3-5 Les techniques au service des réunions

- Selon Almedia. N et Libaert T<sup>2</sup> trois possibilités sont désormais utilisées par les entreprises : la téléconférence, le forum électronique et la visioconférence.

---

<sup>1</sup> Ibidem. P 63.

<sup>2</sup> Ibidem. P 66.

- **La téléconférence** : consiste en une réunion téléphonique, où chacun compose un numéro d'appel et entre en connexion avec les autres participants.
- **Le forum électronique** : d'accès gratuit, puisqu'il suffit d'une connexion à l'Intranet de l'entreprise, souvent complémentaire de la téléconférence, le forum électronique permet un échange interactif total puisqu'il offre la possibilité d'envoyer instantanément tout document utile sur lequel chacun peut inscrire ses observations.
- **La visioconférence** : la visioconférence est basée sur le principe de la téléconférence, 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.

**2. Les obstacles de la communication interne :**

Les freins de la communication interne peuvent être divisés en 3 types : des freins spontanés causés par le personnel, des freins psychologiques, des freins sociaux et autres freins liés à la géographie et la structure de l'organisation.

**Tableau N°2.2 : Résumé de principaux obstacles à la communication.**

Obstacles personnels	Obstacles psychologiques.	Obstacles sociaux	Autres obstacles.
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agressivité</li> <li>- Manque de sympathie</li> <li>- Degré peu élevé d'instruction</li> <li>- Degré peu élevé de compréhension</li> <li>- Monopolisation de l'information</li> <li>- Souci de cacher son ignorance</li> <li>- Des tâches spécialisées</li> <li>- Négligence professionnelle</li> <li>- Manque du temps.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Manque d'objectivité</li> <li>- Mauvaise perception</li> <li>- Attitude négative</li> <li>- Peur</li> <li>- Evaluation hâtive</li> <li>- Mauvaise sens de l'écoute</li> <li>- Instruction</li> <li>- Méfiance.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sexe</li> <li>- Groupe</li> <li>- Groupe social</li> <li>- Groupe professionnel</li> <li>- Préjugés sociaux :</li> <li>- Préjugés culturels ;</li> <li>- Différence dans le statut</li> <li>- Privation de la liberté d'expression :                         <ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Verbale</li> <li><input type="checkbox"/> Ecrite</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Géographiques : éloignement entre les installations de l'organisation</li> <li>-Insuffisance de supports de communication</li> <li>-Taille de l'organisation</li> <li>-Incapacité :                         <ul style="list-style-type: none"> <li>- D'écrire</li> <li>- De parler</li> <li>-De sentir</li> <li>-D'entendre</li> </ul> </li> </ul>

Source : Sekiou, (L) et autres, *Gestion des ressources humaines* : édition ISBN 4L, Québec, 2001 .p.373.

**2-1 Les obstacles personnels :**

Il existe de nombreux obstacles liés aux personnels qui limitent leur capacité à atteindre le récepteur de la manière dont l'expéditeur entend, parmi ces obstacles : la fausse interprétation.

**2-1-1 Les fausses interprétations**

Les fausses interprétations sont des erreurs de récepteur dans le traitement du message reçus, et dans cela le sens donné au message reçu ne soit pas ce que la source a prévu. La communication n'est pas un comportement à sens unique.

La fausse interprétation des messages par les récepteurs influence sur les résultats finals attendus par l'émetteur.

**2-2 Les obstacles psychologiques :****2-2-1 Les jeux psychologiques**

Ils se définissent comme une technique qui mis un salarié dans une situation imaginaire et demander à cette personne de réagir comme si la situation était réelle.

**2-2-2 Le récepteur n'est pas prêt**

Le prêt de récepteur à recevoir et à accepter l'information est un élément très important pour que le message soit envoyé. Si le récepteur n'est pas prêt, il juge que ce n'est pas le moment, cela peut freiner la communication.

**2-3 Les obstacles sociaux :****2-3-1 Obstacles socioculturels**

Cet obstacle est émergé dans les entreprises qui n'analyse pas les compositions de leur salariés (groupe, âge, sexe...), l'examen des différentes fonctions de l'entreprise, les différents modes de communication et le niveau de langue acceptable par les salariés.

Les conflits de pouvoir et les stratégies des chefs inefficaces créent des freins de communication.

**2-4 Autres obstacles :**

Les problèmes de la communication ne sont pas que des problèmes généraux. Il existe également des facteurs propres à l'entreprise, et parmi ces obstacles on distingue :

### 2-4-1 Les obstacles liés à la conduite de la communication

La liberté d'expression, même si elle est considérée comme bénéfique voir souhaitable par les managers, est souvent inconciliable avec les structures profondes de l'entreprise.

Comme le souligne Bruno, (H)<sup>1</sup> dans son audit de communication interne : « *Nombre de responsables imaginent que la communication interne va pouvoir être dynamisée en elle-même, sur son registre particulier, sans qu'eux-mêmes aient à se remettre en question, à modifier leurs pratiques et leur propre représentation de l'entreprise. Dans ces conditions, il y a une alliance objective entre les marchands d'outils de communication, les vendeurs de paillettes et les responsables d'entreprise qui pensent le changement du management d'abord pour les autres.* »

### 2-4-2 Obstacle liés au contenu des informations communiquées

L'information publiée doit informer les salariées sur les résultats, la situation, la place sur le marché, le plan de développement, les innovations, et le compte l'entreprise. Donc pour dire que l'information est efficace et satisfait les besoins des salariées il faut qu'elles respect les éléments précédent.

En ce qui concerne plus directement les salariés en matière d'information : leurs droits, les stages, la formation, la politique des salaires, l'organisation du travail.

### 2-4-3 Obstacle liés à la structure

La spécialisation des tâches au sein de l'organisation crée des entités de travail différent (des départements, services), cette différenciation est influence des valeurs et des objectifs différent, ce qui permet l'émergence des problèmes de coordination et des freins de communication.

### 2-4-4 Le message n'est pas reçu

Dans les situations verbales l'écoute est l'un des éléments les plus importants dans la communication, elle n'est pas si facile comme on croit. L'absence de l'écoute est influencé négativement sur la communication, c.à.d. on ne peut pas répondre si on n'écoute pas.

---

<sup>1</sup> Boneu, (F), et Bruno, (H), *Audit de communication interne*, édition d'Organisation, Paris, 1995, P 90.

**2-4-5 Le message n'est pas ou mal envoyé**

A quoi sert de formuler un message si ce dernier ne sera pas envoyé ? Le mal envoyé est lié aux canaux utilisés dans la communication et la perception des parties de la communication, parfois des salariés ne formulent même pas les demandes et attendent les réponses ce qui est impossible.

**2-4-6 Le message est inadapté**

Pour éviter l'inadaptation des messages, l'émetteur doit former des messages selon le niveau de récepteur (collègue, un supérieur ou un subordonné). Donc le message diffusé doit être personnalisé en fonction du récepteur.

**2-4-7 Le message est mal composé**

Le message est le noyau de la communication, il est très important de former des messages bien structurés qui présentent bien les idées principales. Un bon message doit avoir une bonne structure.

Le message doit répondre à toutes les questions des salariées et satisfaire leurs besoins. L'incomplet, l'inexact et l'incompréhensible, sont des erreurs qu'il faut éviter.

La présence de ces obstacles influence plusieurs problèmes pour l'entreprise, parmi ces problèmes on peut citer les plus importants :

- ✓ Le manque d'implication
- ✓ L'inadaptation aux changements
- ✓ La mauvaise ambiance
- ✓ L'apparition des rumeurs.

**Conclusion :**

Pour conclure ce chapitre, on peut dire que la communication interne est une notion qui évolue dans le temps, et constitue un élément de base du système de conduite humaine, qui doit suivre des règles et s'appuyer sur des pratiques pour qu'elle puisse construire une bonne relation personnelle entre collaborateurs, ce qui permet d'avoir une meilleure conception des problèmes du personnel et de faciliter leur adhésion aux objectifs de l'organisation.

L'entreprise doit développer sa communication interne car celle-ci est devenue la condition même de la performance, elle est un élément centrale de tous les processus créateurs de valeurs.

## **Chapitre III :**

**L'impact de la communication interne sur les  
pratiques de la GRH au sein d'ETRAG**

---

## **Introduction**

Après avoir développé dans notre partie théorique, la gestion des ressources humaines et la notion de la communication interne, nous exploiterons dans ce chapitre les informations recueillis au niveau d'ETRAG, afin de mesurer la place de la communication interne dans les pratiques de la gestion des ressources humaines.

Ce chapitre sera consacré à étudier la présentation d'ETRAG, sa politique de communication et l'explication de la méthodologie de recherche. Enfin, nous analyserons l'impact de la communication interne sur les pratiques de la gestion des ressources humaines.

## **1- Présentation de l'entreprise d'accueil**

Cette présentation reprend sous forme narrative les principales activités de l'entreprise et de ses différents divisions et départements.

### **1-1 Généralités sur l'entreprise :**

ETRAG : Entreprise économique des tracteurs agricoles, disposant d'un statut juridique d'une entreprise publique économique/société par action spécialisée en l'industrie mécanique, elle assure la fabrication de façon fortement intégrée des tracteurs agricoles

- ✓ Fabrication et vente des tracteurs agricoles 68 CV à 100 CV de 2 et 4 WD.
- ✓ Sous-traitance dans les activités de fonderie, forge, chaudronnerie, usinage mécanique, traitement thermique et fabrication d'outillages.
- ✓ SAV (service après-vente) et rénovation des tracteurs.

Elle a été créée le 29 juin 2009 suite à la scission de CMT (Complexe Moteurs tracteurs), avec un capital social de 4.456.080.000 DZD , une capacité de production de 2500 tracteurs par an, un nombre d'employés de 1113 employés, elle se situe à la zone industrielle d'El Khroub « Oued Hmimmim » à 20 Km du centre de la wilaya de Constantine, occupant un terrain de 33 Hectares dont 6.2 couverts

Elle est certifiée par ISO 9001 version 2008.

### **1-2 Historique de l'entreprise :**

La construction du Complexe Industriel Moteurs Tracteurs par abréviation "CIMOTRA" a débuté en 1970. Le premier tracteur en est sorti le 02 Février 1974 avec la collaboration de deux grandes firmes allemandes : la DIAG comme constructeur et KHD comme donneur de licence DEUTZ, dans le cadre de la politique de développement industriel en Algérie ainsi que la couverture du marché national en moteurs et tracteurs agricoles.

La restructuration organique intervenue en 1982 a donné naissance à 11 entreprises nationales. Parmi lesquelles l'Entreprise publique économique de production du machinisme Agricole l'EPE/PMA à laquelle était rattaché le complexe Industriel Moteurs Tracteurs sous une nouvelle appellation CMT En 1997CMT devient entreprise indépendante et autonome avec le statut d'entreprise publique économique, société par action EPE/Spa, dont l'objet est la fabrication des moteurs et des tracteurs agricoles.

En 2009 l'EPE CMT Spa a fait l'objet d'une scission pour donner naissance à deux sociétés : L'Entreprise Tracteurs Agricoles EPE ETRAG Spa dont l'objet est la fabrication et le développement des tracteurs agricoles, et l'Entreprise Moteurs EPE EMO Spa.

---

### **-Partenariat :**

En 2012, ETRAG a conclu un partenariat industriel et commercial avec **AGCO<sup>1</sup> Massey Ferguson** (AGCO : L'un des leaders mondiaux dans la fabrication du machinisme agricole), par la création d'une joint-venture (société mixte) de droit Algérien, dénommée Algerian Tractors Company par abréviation **ATC Spa**, les principaux actionnaires sont :

- ✓ ETRAG : 36%.
- ✓ PMAT<sup>2</sup> (Production Métallique Agriculture Tracteur) :15%.
- ✓ AGCO Massey Ferguson : 49%.

L'objectif de cette partenariat réside à atteindre la production 5000 tracteurs/an, au bout de 5 années.

Au titre de ce partenariat obéissant à la règle des 51/49% relative à l'investissement étranger, le management opérationnel de l'usine d'ETRAG, qui sera réorganisée et modernisée, sera confié à la partie américaine.

### **1-3 Les missions et l'organisation de l'entreprise :**

#### **1-3-1 Les missions et objectifs :**

En général l'entreprise a pour mission de gérer toutes les activités industrielles relatives à la fabrication des tracteurs et la préparation et réalisation les plans annuels et pluriannuels de développement.

Au-delà de cette mission il y'a des objectifs que l'entreprise vise :

**L'objectif économique** : la finalité est d'offrir le meilleure rapport qualité /coût pour réaliser davantage des profits et se permettre l'extension de son activité.

**L'objectif commerciale** : l'aspect commerciale est très important dans l'entreprise ce qui l'oblige à être plus orientée vers les usagers de produit et nécessite la mise en valeur le produit et l'assurance d'une haute qualité de prestations.

**L'objectif social** : étant une entreprise publique, tout profit réalisé est donc destiner au portefeuille de l'état et pourra être dépensé dans des buts sociaux.

Les objectifs généraux de l'entreprise s'articulent autour des axes de développement suivants :

---

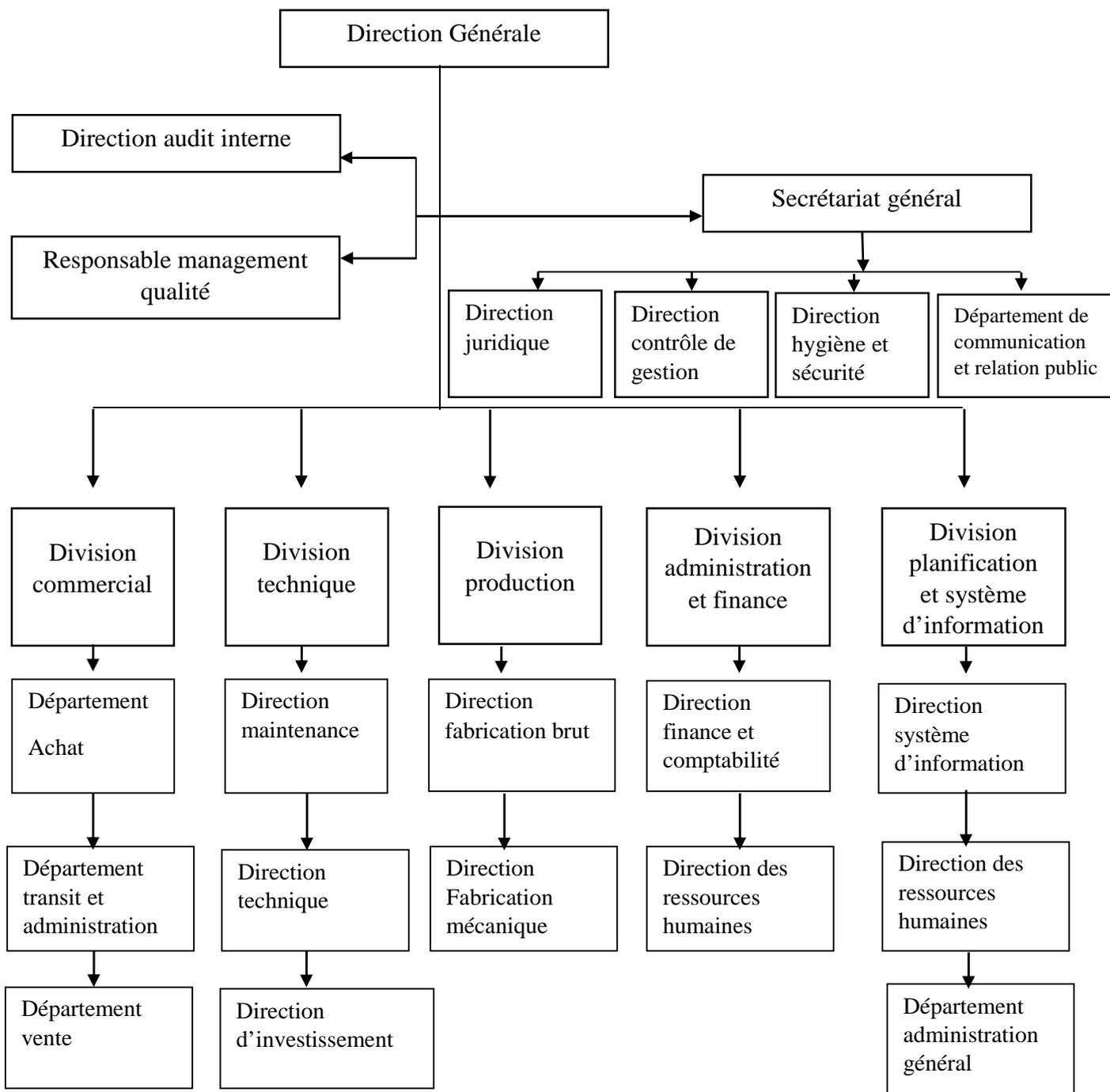
<sup>1</sup> AGCO Corporation : est une entreprise américaine de fabrication et de distribution de matériels agricoles, fondée en 1990. Son siège social est situé à Duluth, dans l'État de Géorgie, aux États-Unis.

<sup>2</sup> L'entreprise publique économique PMAT spa, créée en Mai 1998 à la suite de la restructuration de la société mère PMA, a pour mission la commercialisation, le service après-vente, la maintenance des équipements et la pièce de rechange du machinisme agricole au niveau national et international.

- Assurer la pérennité de l'entreprise par un taux de croissance annuel permettant le développement de l'entreprise.
- Améliorer les compétences du personnel de l'entreprise et rester à l'écoute des clients afin de faire face à la concurrence.

**1-3-2 L'organisation de l'entreprise :**

**Figure 3.1 : l'organigramme d'ETRAG.**



**Source :** la direction des ressources humaines.

---

### 1-3-3 Les missions de chaque direction dans l'organisation :<sup>1</sup>

Au sommet de l'organisation de l'entreprise il y a le président directeur général (le **PDG**) qui est le premier responsable de la politique générale de l'entreprise en effet il s'occupe de:

- L'élaboration et l'actualisation de la politique générale de l'entreprise.
- La définition des grandes lignes de la stratégie de l'entreprise et le contrôle de sa mise en œuvre.
- L'affectation des ressources et des moyens.
- La prise en charge du bon fonctionnement de l'entreprise.
- Le PDG a beaucoup d'autre tâche administrative comme la validation des plans de formation, la représentation d'entreprise, etc.

Au bureau du président directeur général il est attaché *le responsable du management de la qualité* et *l'auditeur interne* :

- Le responsable du management de la qualité veille à une meilleure qualité possible du produit en maîtrisant tout ce qui entre dans sa production.

L'organisation de l'entreprise est composée de cinq divisions, ainsi le secrétariat générale.

#### 1-3-3-1 Secrétariat général (SG)

Le secrétariat général est chargé d'élabore la stratégie de l'entreprise et la présente aux organes de gestion légaux, met en œuvre des décisions arrêtées par ses organes légaux. Il a aussi pour mission de présenter des comptes rendus sur les résultats obtenus, de contrôler le fonctionnement de l'ensemble des structures de l'entreprise ; préparer les réunions des conseils d'administration et la réunion trimestrielle d'évaluation.

Pour la réalisation de ses tâches, le secrétariat général est aidé par des assistants et d'un service relations extérieurs. La structure du SG comprend :

- a) Service juridique.
- b) Service contrôle de gestion.
- c) Service Hygiène et sécurité.

---

<sup>1</sup> Documentation de la direction des ressources humaines.

---

### **1-3-3-2 Division administration et finances (DAF)**

Cette division comporte deux directions :

#### **a) Direction des finances et comptabilités**

La direction a pour mission d'établissement du bilan et compte de résultats de l'entreprise, l'évaluation des besoins financiers de l'entreprise, la gestion des fonds disponibles et élaboration et l'actualisation du plan de financement, comptable de l'entreprise. La direction des finances et comptabilités comprennent :

- Service comptabilité générale, analytique et trésorerie.

#### **b) Direction des ressources humaines (DRH)**

La direction a pour mission de définir la politique de développement de ressources humaines dans le cadre de la stratégie de l'entreprise, de consolider le budget du personnel, d'élaborer le plan de formation pour l'ensemble des fonctions de l'entreprise, de négocier avec le partenaire social (convention collective, accords collectifs) et d'élaborer le règlement intérieur et veiller à son application. La direction des ressources humaines comprend

- Département gestion du personnel : Service paie et Service gestion du personnel.
- Département recrutement et développement ressources humaines :

Service recrutement et gestion des compétences, Service formation et Service prévention médecine du travail.

### **1-3-3-3 Division commerciale (DC)**

La division commerciale comprend deux directions :

#### **a) Direction approvisionnement**

La direction approvisionnement a pour mission de satisfaire les besoins de l'entreprise dans les meilleures conditions de prix, de qualité et de délais conformément à la réglementation en vigueur, de préparer, négocier et conclure l'achat relatif aux matières premières, la sous-traitance (ETRAG en tant que donneur d'ordre) au niveau national et la gestion du transport des marchandises. La direction approvisionnement comprend :

- Service Achat.
- Service transit et administration achat.

#### **a) Département commercial (vente)**

Le département a pour mission de réaliser les objectifs de vente et/ou mise à disposition des produits de l'entreprise aux différents clients, de définir la stratégie à l'export en s'informant sur le marché et les perspectives économiques, ainsi définir les plans de publicité et de promotion, d'informer les utilisateurs du meilleur emploi et de l'entretien des produits ETRAG. Le département commercial comprend :

- Service ventes et prestation.

- Service après-vente et rénovation.

Le département envisage de créer une section Marketing ou écoute client

#### **1-3-3-4 Division planification et systèmes d'information (DPSI)**

Elle comprend deux directions :

##### **a) Direction systèmes d'information (DSI)**

La direction a pour mission de la conception, la mise en place et l'adaptation des structures de l'entreprise en s'assurant en permanence de leur cohérence globale, l'élaboration, la mise en place et l'adaptation des systèmes d'information appropriés, l'exploitation et la maintenance des différents projets informatiques. La direction des systèmes d'information comprend :

- Service Informatique.
- Service Organisation.

##### **b) Direction planification matières (DPM)**

La direction a pour mission de gérer la pièce usinée et la pièce achat au niveau du stock permettant d'assurer la bonne marche de l'unité, de suivre le programme prévisionnel de production à partir d'un C.B.N (calcul du besoin net) en pièces achats et fabriquées, de lancer et suivre les ordres de fabrication, l'élaboration du programme d'approvisionnement. La direction planification matières comprend :

- Service gestion physique des stocks.
- Service gestion prévisionnelle.

#### **1-3-3-5 Division technique (DT)**

Elle comprend trois directions :

##### **a) Direction technique (DTK)**

La direction a pour mission de l'élaboration des études technico-économiques pour l'introduction de nouveaux produits, de l'amélioration des produits déjà en production, l'élaboration des études de normalisation et de standardisation des matières et composants des produits de l'entreprise. La direction technique comprend :

- Service suivi du produit.
- Service contrôle qualité.
- Service méthodes.

##### **b) Direction maintenance (DM)**

La direction maintenance a pour mission d'assurer la maintenance des équipements, des installations et des utilités et des dossiers techniques et historiques des machines et des engins et leurs mises à jour et la fabrication, la gestion et le suivi de la pièce de rechange

---

**c) Direction investissement (DI)**

La direction a pour une mission de la réalisation et le suivi des investissements au niveau de l'entreprise.

**1-3-3-6 Division production (DP)**

C'est la division de base de l'entreprise, Le potentiel industriel d'ETRAG est structuré selon une spécialisation technologique inter dépendante :

- Direction Fabrication Brut.
- Direction Fabrication Mécanique.

Ces directions sont soutenues par une direction technique regroupant les activités étude et développement, méthodes et maintenance.

**a) Direction fabrication brut (DFB)**

La direction fabrication brut est chargée de fabriquer des pièces de forge et de tôlerie et d'assurer les besoins des autres processus de fabrication en matière de pièces brutes en fonte et aluminium suivant des exigences techniques, de fonctionnalité et de délais. Réaliser le programme de sous-traitance (commande client, émises par la division commerciale). Elle est composée de deux départements et un service :

**Département Fonderie :** Ce département est spécialisé dans la fabrication des pièces en fonte ou en aluminium pour moteurs, tracteurs, machines-outils et divers. Elle est constituée de quatre ateliers :

- Atelier Fusion.
- Atelier moulage mécanique et noyautage.
- Atelier moulage manuel et parachèvement.
- Atelier aluminium.

**Département Forge Chaudronnerie :** Le forgeage est la transformation du métal sous l'action de déformation à chaud. Il est particulièrement adapté pour les pièces nécessitant des performances mécaniques élevées. L'atelier forge se compose de deux sections :

- Atelier de forge.
- Atelier soudure et tôlerie.

**Service Lancement et suivi Fonderie et Forge**

**b) Direction de fabrication mécanique (DFM)**

La direction de fabrication mécanique est chargée de mettre à la disposition du montage des pièces conformes aux exigences techniques pour la réalisation du programme de production et des commandes des pièces de rechange. Elle se compose de deux départements et un service qui sont :

---

**Département Usinage :** Ce département produit des pièces finies à partir des pièces brutes venant du département fonderie et chaudronnerie. Il est composé de 3 ateliers :

- Atelier tournage.
- Atelier traitements thermiques.
- Atelier Taillage engrenage et rectification.

**Département Usinage en Chaîne :** comprend deux ateliers :

- Atelier Usinage en Chaîne.
- Atelier usinage mixte.

**Service ordonnancement :** Assurer le suivi des ordres de fabrication selon un délai projeté.

## 2. Politique de communication d'ETRAG et la méthodologie de recherche

### 2-1. La politique de communication interne d'ETRAG :

L'entreprise ETRAG a une politique et culture de communication qui lui permettra de se développer et d'atteindre ses objectifs économique.

La communication interne joue un rôle important dans l'entreprise, elle contribue à informer, motiver, et fédérer le personnel et à créer la cohésion et l'intégration de celui-ci dans l'organisation.

Elle a pour objectifs de contribue simultanément au bon fonctionnement de l'entreprise et à la satisfaction des attentes des employés.

La politique de communication interne au sein d'ETRAG est fondée sur les points suivants <sup>1</sup>:

1. La publication des données et informations sur l'entreprise et les projets sont du ressort exclusif de la direction Communication.
2. Les managers devront utiliser tous les canaux appropriés pour informer les employés sur les objectifs, les politiques, les procédures et les niveaux de performance.
3. La communication interne doit tenir compte des impératifs de confidentialité de certaines informations et chaque employé est responsable de la sécurité des informations.
4. Les responsables hiérarchiques sont tenus de veiller au respect par chacun des employés des niveaux d'accès à l'information éventuellement définis par la société.
5. La diffusion par un employé au-delà de sa sphère de responsabilité de certaines informations ayant un caractère confidentiel ne peut se faire que le respect des règles préétablies.

---

<sup>1</sup> Document interne (Politique de communication d'ETRAG)

---

## **2-2- Les objectifs de la direction de la communication au niveau interne :**

La direction communication définit ses objectifs suivant les besoins et la stratégie de l'ensemble de l'entreprise.

De façon globale, les objectifs de la communication interne visée par ETRAG sont :

- Favoriser l'adhésion et le plein appui du personnel aux objectifs et aux activités de la société.
- Informer le personnel sur tout ce qui se passe dans l'entreprise.
- Favoriser à l'intérieur de l'entreprise une atmosphère de travail saine et productive.
- Entretenir un environnement propice au renforcement de l'image d'ETRAG auprès de son personnel.

Afin d'élaborer ses messages, la direction Communication de ETRAG dispose de plusieurs sources d'information :

- Information verticale provenant de la hiérarchie, qui véhicule les messages officiels.
- Information horizontale provenant de diverses directions telle que la direction des ressources humaines (note de service, formations).
- Information externe à l'organisation, issue de la presse quotidienne, Agence algérienne d'informations, Algérie Presse Service...

## **2-3 Les moyens et outils de la communication interne d'ETRAG :**

Les responsables d'ETRAG diffusent les informations au personnel de l'entreprise à travers des moyens et outils importants, ces outils sont :

### **2-3-1 L'affichage :**

On trouve à l'extérieur de l'entreprise un affichage TV et des panneaux d'affichage, trouvant à l'entrée, les notes de service. Ces panneaux sont nombreux et placés dans chaque service et tout au long des allées de l'entreprise.

- **Les brochures :**

ETRAG réalise elle-même la conception de ses brochures de communication ces dernières sont :

- **Présentation de l'entreprise :** historique, objectifs, services, marchés ciblés, l'évolution, l'expérience (projets) et les atouts d'ETRAG.
- **Le guide ou livret d'accueil :** ii sert de référence pour les nouvelles recrues tout au long de la période d'induction (dur é allant du jour de recrutement jusqu'au période d'essai).

Le rôle de ce livret est de les informer sur les politiques d'ETRAG, la durée hebdomadaire de travail, règlement intérieur, leur obligation ainsi que tout ce qui peut les aider à s'intégrer facilement.

### **2-3-2 Intranet :**

C'est un élément essentiel au sein d'ETRAG car il est permet au personnel de connaître les derniers procédés de travail et les dernières informations susceptibles d'intervenir dans leurs taches journalières.

### **2-3-3 E-mail :**

La hiérarchie ainsi que le personnel se communiquent des informations à travers la messagerie électronique.

### **2-3-4 La boîte à idées :**

Le principe de la boîte à idées au sein d'ETRAG est d'inscrire sur une feuille de papier son idée, qu'on glisse par la suite dans la boîte à idées la plus proche de son unité. La structure de communication s'engage à remettre les idées des travailleurs à la Direction Générale qui se chargera du déploiement de l'idée.

### **2-3-5 Internet :**

Le site internet : c'est le premier outil utilisé pour lancer des recherches, il reflète l'image de l'entreprise. On peut recueillir beaucoup d'information sur l'entreprise, son historique, ses services, projets, clients, personnels, ses performances technologiques ainsi qu'une rubrique consacrée au recrutement.

### **2-3-6 Les réunions de la Direction communication :**

Des réunions hebdomadaires sont organisées entre le Directeur Communication et les managers et également entre les managers et leurs équipes, tous les 15 jours, une réunion a lieu entre les deux divisions (interne et externe).

Un PV de réunion contenant les décisions prises, les délais, les personnes concernées est remis après chaque réunion aux membres présents ou absents.

### **2-3-7 Les formations internes :**

ETRAG possède deux salles de formations équipées ainsi que des salles des réunions pour former, entrainé et motivé le personnel aux objectifs de l'entreprise.

### **2-3-8 La signalétique :**

Il existe à l'intérieur de l'entreprise des indications (flèches, plaques d'information collées aux portes des bureaux et aux murs) qui facilitent la circulation à l'intérieur de l'entreprise et désignent les différentes directions et divisions.

### **2-3-9 Le téléphone :**

Une ligne de téléphone interne à quatre chiffres est installée au sein de l'entreprise et chaque bureau est équipé d'un poste téléphonique, ainsi que de lignes directes nationales et internationales selon la fonction de l'employé.

### **2-4 Méthodologie de l'enquête :**

Notre enquête consiste à faire une analyse sur l'impact de la communication interne sur le management des ressources humaines au sein d'ETRAG. Nous avons choisi le questionnaire comme méthode de recherche.

#### **2-4-1 Le format des questions :**

Notre questionnaire se compose de :

- Questions fermées : réponse par oui ou non ;
- Questions semi-ouvertes : réponse aux choix multiples ;
- Questions ouvertes : réponse ouverte.

#### **2-4-2 L'échantillonnage :**

La population de l'enquête est constituée de l'ensemble des employés à savoir (cadres, maîtrise, exécutants), la société dispose d'un effectif de 1113 personnes.

Nous avons choisi la méthode aléatoire simple, et nous avons retenu un échantillon de 100 personnes à qui nous avons distribué le questionnaire. 86 personnes dont (58 cadres, 18 maîtrises et 10 exécutants) ont répondu au questionnaire.

#### **2-4-3 L'objectif de l'enquête :**

L'objectif recherché à travers cette enquête consiste à :

- Avoir une idée sur la circulation de l'information au sein d'ETRAG.
- Etudier le climat de travail au sein d'ETRAG.
- Déterminer la contribution de la communication interne sur le management des ressources humaines.

## **3- Etudes et analyse des résultats**

### **3-1 L'analyse de l'enquête**

**Tableau N°3.1 : Répartition de l'âge d'effectifs**

<b>L'Age</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Moins de 25 ans</b>	<b>6</b>	<b>7%</b>
<b>De 25 à 35</b>	<b>42</b>	<b>42%</b>
<b>De 36 à 45</b>	<b>30</b>	<b>35%</b>
<b>Plus de 46</b>	<b>8</b>	<b>8%</b>
<b>Totale</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°3.1 : Répartition de l'âge d'effectifs.



Source : Réalisé par nous-mêmes

Cette question vise à déterminer la structure d'âge du personnel interrogé au sein d'ETRAG.

Les résultats reflètent que la population est assez jeune dans l'ensemble (49%, 35%)

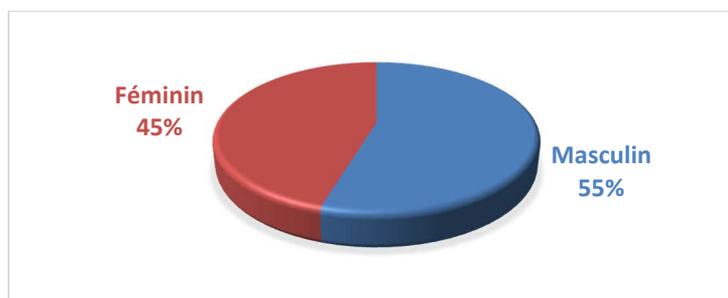
Les plus jeunes représentent 7% de la population et les plus âgés constituent 9% du personnel interrogée.

Tableau N°3.2 : Répartition de l'effectif par sexe

Sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	52	60%
Féminin	34	40%
100%	100%	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes

Figure N°3.2 : Répartition de l'effectif par sexe.



Source : Réalisé par nous-mêmes

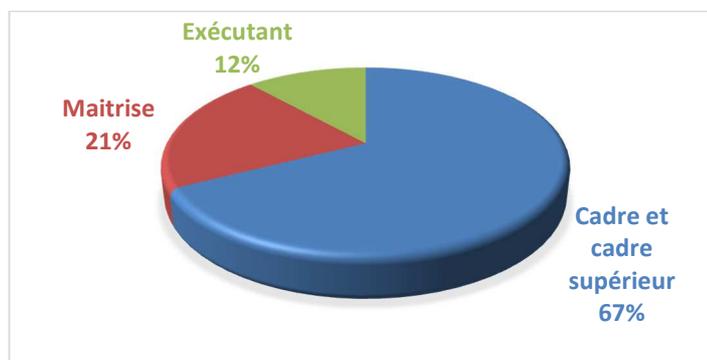
Le graphique ci-dessus représente la répartition de la population par sexe, notre échantillon est constitué de 60% d'hommes et 45% de femmes.

**Tableau N°3.3** : La répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle.

Catégorie socioprofessionnelle	Fréquence	Pourcentage
<b>Cadre et cadre supérieur</b>	<b>58</b>	<b>67%</b>
<b>Maitrise</b>	<b>18</b>	<b>21%</b>
<b>Exécutant</b>	<b>10</b>	<b>12%</b>
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°3.3** : La répartition des effectifs selon la catégorie socioprofessionnelle.



Source : Réalisé par nous-mêmes

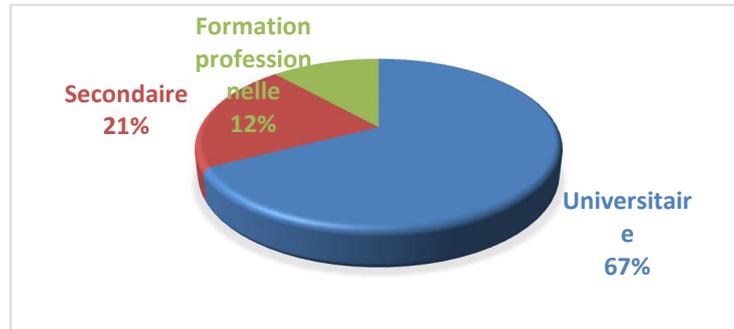
Les catégories socioprofessionnelles que représente notre échantillon sont réparties comme le montre le graphe : 67% employés interrogés sont des cadres et des cadres supérieurs, 21% sont issus de la maîtrise et 12% sont des exécutants.

**Tableau N°3.4** : Niveau d'études des répondants.

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage
<b>Universitaire</b>	<b>58</b>	<b>67%</b>
<b>Secondaire</b>	<b>18</b>	<b>21%</b>
<b>Formation professionnelle</b>	<b>10</b>	<b>12%</b>
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°3.4** Niveau d'études des répondants



Source : Réalisé par nous-mêmes

Nous remarquons que le niveau universitaire est le plus dominant avec un taux de 67%. Ce qui explique le fait que la catégorie des cadres et des cadres supérieurs est la plus importante dans notre échantillon. Ensuite on trouve le niveau secondaire et formation professionnelle avec des taux respectifs de 21% et 12% représentés par les catégories des exécuteurs.

**Question N°1 : Recevez-vous l'information ?**

**Tableau N°3.5** : La circulation de l'information.

Q1	Fréquence	Pourcentage
Régulièrement	42	49%
Lors d'un changement	10	14%
Occasionnellement	8	7%
En cas d'urgence	26	30%
Pas du tout	0	0%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°3.5** : La circulation de l'information



Source : Réalisé par nous-mêmes.

Cette question traite la circulation de l'information au sein de l'entreprise.

Nous remarquons que la majorité des employées sont informés régulièrement avec un taux de 49%, et 30% des interrogés pensent qu'ils reçoivent l'information en cas d'urgence, tandis que 19% affirment qu'ils la reçoivent, et 7% sont informés occasionnellement.

Ceci montre que la circulation de l'information au sein d'ETRAG est plutôt bonne grâce à une bonne communication entre collègues et dirigeants.

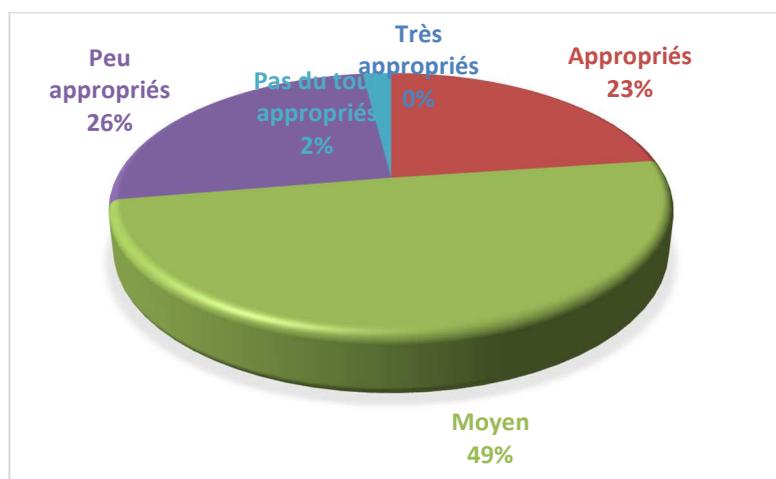
**Question N°2 : Trouvez-vous que les moyens de communication utilisés sont appropriés pour transmettre l'information ?**

**Tableau N°3.6 : L'appréciation des moyens de communication.**

Q2	Fréquence	Pourcentage
Très appropriés	0	0%
Appropriés	20	23%
Moyen	42	50%
Peu appropriés	22	26%
Pas du tout appropriés	2	2%
Total	86	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°3.6 : L'appréciation des moyens de communication**



Source : Réalisé par nous-mêmes

Cette question traite la transmission de l'information à l'aide des moyens de communication au sein d'ETRAG.

Le graphe ci-dessus montre que presque la moitié des enquêtés pensent que les moyens de communication utilisés sont moyennement appropriés pour transmettre l'information, tandis que 26% pensent qu'elles sont peu appropriées, par contre 23% voit qu'elles sont appropriées, et le reste pense qu'elles ne sont pas du tout appropriées.

On constate que le personnel n'est pas vraiment satisfait des moyens de communication utilisés, car ils ne répondent pas vraiment aux besoins du personnel d'ETRAG en matière d'information.

**Question N°3 : A votre avis quel est le meilleur moyen pour diffuser une information ?**

**Tableau N°3.7 : Les moyens de communication les plus utilisé au sein d'ETRAG.**

Q3	Fréquence	Pourcentage
L'affichage	32	37%
Les réunions	26	30%
L'intranet	14	16%
Le journal	10	12%
Boite à idées	4	5%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°3.7 : Les moyens de communication le plus utilisé au sein d'ETRAG.**



Source : Réalisé par nous-mêmes

Cette question nous permet de savoir quel est le moyen de communication le plus utilisé au sein d'ETRAG.

Nous constatons que l'affichage et les réunions sont les moyens de communication interne les plus utilisés au sein d'ETRAG d'après les résultats trouvés : 37% et 30%, ce qui représente plus que la moitié des résultats, le reste est réparti entre 16% ,l'intranet, 12% , le journal et 5% pour la boîte à idées.

**Question N°4 : Etes-vous informés des objectifs de l'entreprise ?**

**Tableau N°3.8 : L'information sur l'objectif de l'entreprise.**

Q4	Fréquence	Pourcentage
Très informé	43	50%
Régulièrement informé	26	30%
Occasionnellement	10	12%
Faiblement informé	7	8%
Pas du tout informé	0	0%
Total	86	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°3.8 : L'information sur l'objectif de l'entreprise.**



Source : Réalisé par nous-mêmes

La finalité de cette question est de connaître si les employés connaissent les objectifs d'ETRAG.

La moitié des enquêtés affirment qu'ils y ont très informés, le reste est réparti respectivement comme suit : 30% sont régulièrement informés, 12% sont informés occasionnellement, et 8% sont faiblement informés.

On constate que les employés d'ETRAG sont informés sur des finalités de l'entreprise, cela a pour but de favoriser la fidélisation, la cohésion sociale, le développement du sentiment d'appartenance afin d'atteindre les objectifs économiques de l'entreprise.

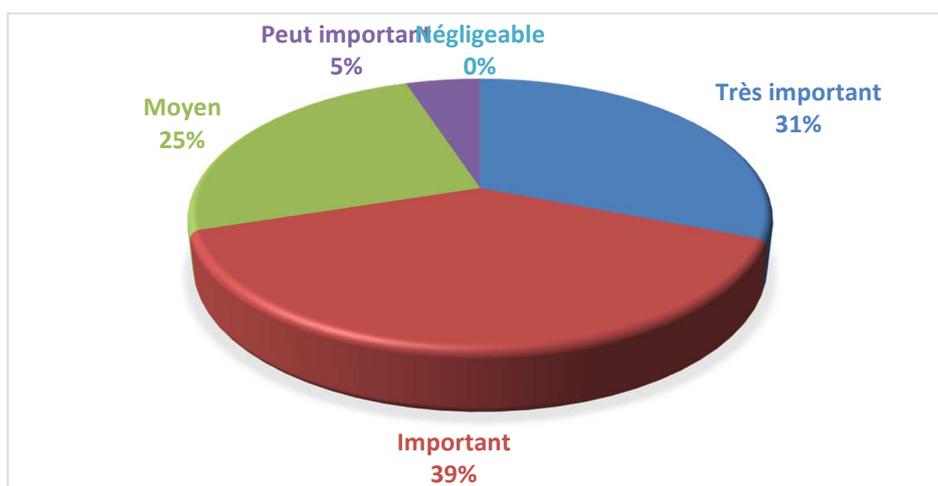
**Question N°5 : Qu'elle est l'importance de la communication interne dans l'accomplissement de vos taches ?**

**Tableau N°3.9 : L'évaluation de l'utilité de l'information.**

Q5	Fréquence	Pourcentage
Très important	27	31%
Important	33	39%
Moyen	22	25%
Peut important	4	5%
Négligeable	0	0%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°3.9 : L'évaluation de l'utilité de l'information.**



Source : Réalisé par nous-mêmes

Cette question nous montre l'importance de la communication interne dans l'accomplissement des tâches des employés.

39% des personnes interrogées trouvent que la communication interne joue un rôle important dans l'accomplissement des tâches, 31% des interrogés voient qu'elle est très importante, tandis que 25% voient que son importance est moyenne et le reste voient qu'elle est peu importante.

Nous pouvons déduire que la communication interne joue un rôle essentiel dans l'accomplissement des tâches vu qu'elle développe l'enthousiasme, stimule la motivation des employés dans l'entreprise.

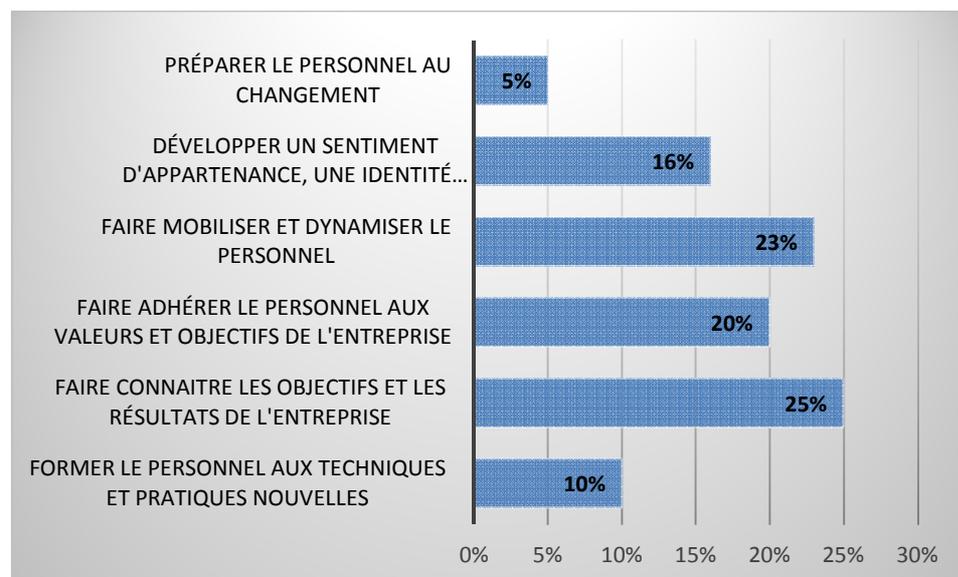
**Question 6 : Pensez-vous que la communication interne doit viser à ? (Veuillez choisir 3 au max)**

**Tableau N°3.10 : La vision des employées vis à vis le but de la communication interne.**

Q6	Fréquence	Pourcentage
<b>Former le personnel aux techniques et pratiques nouvelles</b>	<b>18</b>	<b>10%</b>
<b>Faire connaître les objectifs et les résultats de l'entreprise</b>	<b>46</b>	<b>25%</b>
<b>Faire adhérer le personnel aux valeurs et objectifs de l'entreprise</b>	<b>36</b>	<b>20%</b>
<b>Faire mobiliser et dynamiser le personnel</b>	<b>42</b>	<b>23%</b>
<b>Développer un sentiment d'appartenance, une identité commune</b>	<b>30</b>	<b>16%</b>
<b>Préparer le personnel au changement</b>	<b>10</b>	<b>5%</b>
<b>Total</b>	<b>182</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°3.10 : La vision des employées vis à vis le but de la communication interne.**



Source : Réalisé par nous-mêmes

L'objectif de cette question est de faire ressortir les besoins en communication au sein d'ETRAG.

Nous constatons que 25% des interrogés pensent que la communication interne doit faire connaître les objectifs et les résultats de l'entreprise, 23% pensent qu'elle vise à faire mobiliser et dynamiser le personnel, 20% estiment qu'elle fasse adhérer le personnel aux valeurs et objectifs de l'entreprise, 16% voient qu'elle vise à développer un sentiment d'appartenance et une identité commune, 10% à former le personnel aux techniques et pratiques nouvelles et 5% à préparer le personnel au changement.

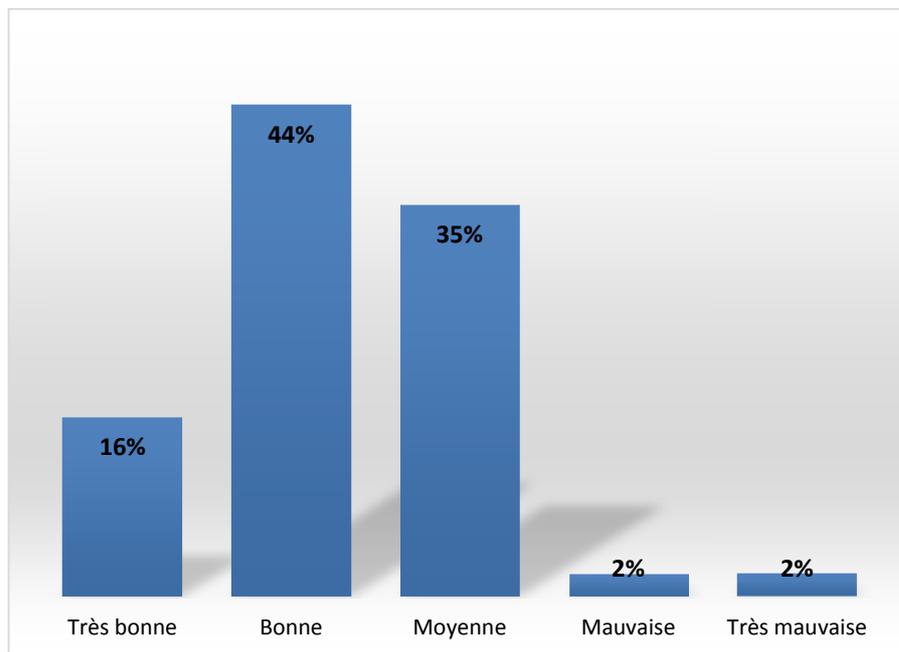
**Question 7 : comment voyez-vous la communication avec vos collègues ?**

**Tableau N°3.11 : La relation entre les collègues.**

<b>Q7</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Très bonne</b>	<b>14</b>	<b>16%</b>
<b>Bonne</b>	<b>38</b>	<b>44%</b>
<b>Moyenne</b>	<b>30</b>	<b>35%</b>
<b>Mauvaise</b>	<b>2</b>	<b>2%</b>
<b>Très mauvaise</b>	<b>2</b>	<b>2%</b>
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°3.11. La relation entre les collègues.**



Source : Réalisé par nous-mêmes

L'objectif de cette question est de montrer la nature des relations entre les collègues au sein d'ETRAG.

Nous remarquons que la relation entre les collègues est de plus en plus bonne, ce qui est affirmé par 60% de notre échantillon, tandis que 35% pensent qu'elle est moyennement bonne. Quand elle est mauvaise par rapport à une minorité du personnel

Ceci montre que la nature des relations entre collègue est plutôt bonne, ceci peut être expliqué par l'existence d'un climat social agréable, l'existence d'échanges d'informations et aussi par l'existence de participation ce qui renforce la cohésion du groupe et construit un esprit d'équipe.

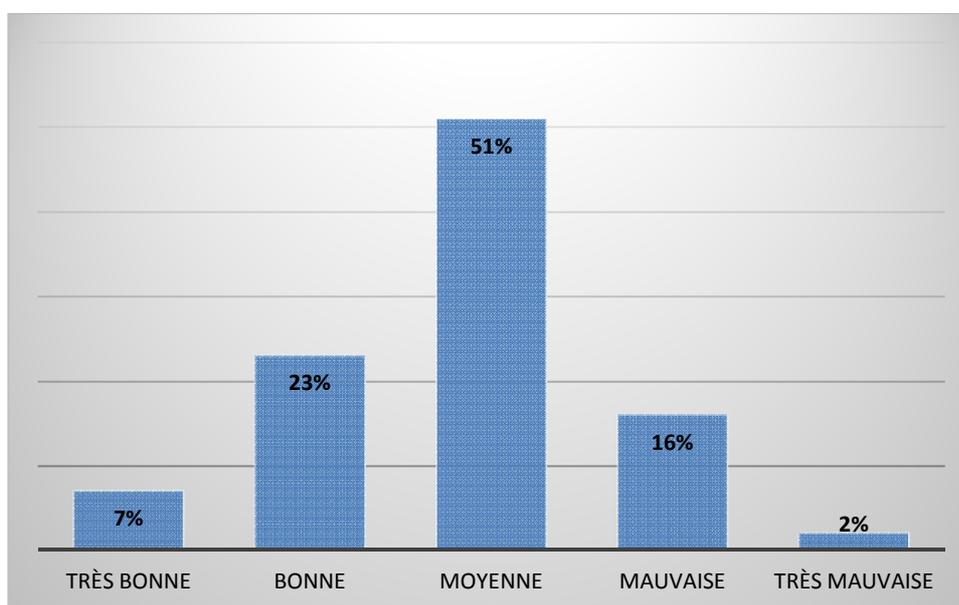
**Question 8 : comment voyez-vous votre relation avec vos supérieurs ?**

**Tableau N°3.12 : La relation entre les employés et les supérieurs.**

Q8	Fréquence	Pourcentage
Très bonne	6	7%
Bonne	20	23%
Moyenne	44	51%
Mauvaise	14	16%
Très mauvaise	2	2%
Total	86	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°3.12 : La relation entre les employés et les supérieurs.**



Source : Réalisé par nous-mêmes

La finalité de cette question vise à connaître la qualité des relations professionnelles entre les employés et leurs supérieurs.

Plus que la moitié des personnels interrogés voit que la relation entre les supérieurs et les employés est moyenne, 23% trouvent qu'elle est bonne, 16% la trouve mauvaise, 7% très bonne, le reste 2% voit qu'elle est très mauvaise.

On constate que la relation entre les supérieures et les employés est moyennement bonne ce qui montre un rapprochement entre les supérieures et les employés grâce à l'écoute bilatérale et la réponse aux attentes des employés en matière d'information.

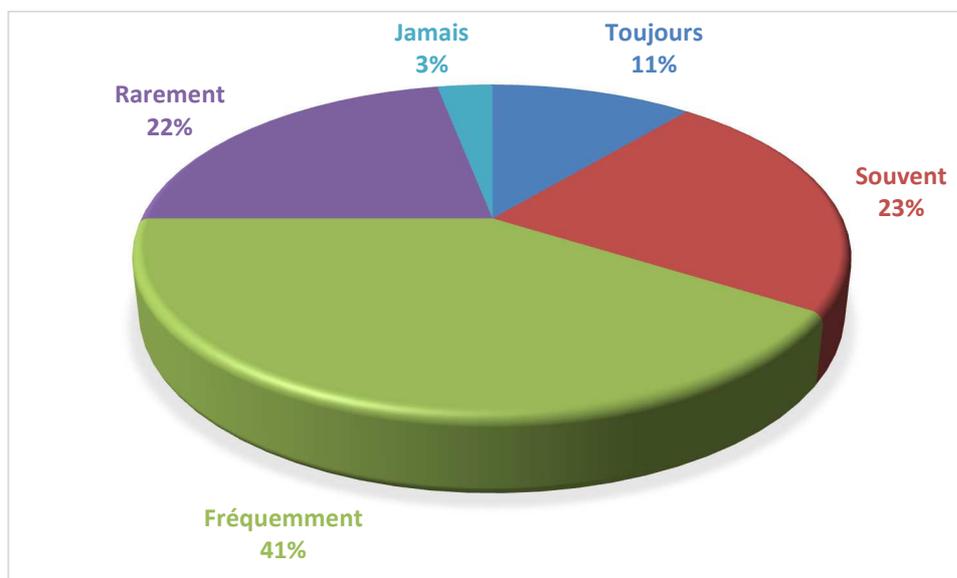
**Question 9 : Est-ce que vos suggestions sont prises en considération par vos supérieurs ?**

**Tableau N°3.13** : La prise en considération des suggestions des employés

Q9	Fréquence	Pourcentage
Toujours	9	11%
Souvent	20	23%
Fréquemment	35	41%
Rarement	19	22%
Jamais	3	3%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figures N°3.13** : La prise en considération des suggestions des employés.



Source : Réalisé par nous-mêmes

L'objectif de cette question est de savoir si les responsables sont à l'écoute des idées de leurs employés.

Les suggestions sont fréquemment prises en considération avec un taux de 41%, tandis que 23% des employés voient que leur suggestions sont prises en considération souvent, par contre 22% des employés, leurs suggestions sont rarement prises en considération, le reste 11% toujours et 3% jamais.

Les suggestions des employés ne sont pas totalement prises en considérations par les supérieurs, vu que les qualifications des employés sont limitées.

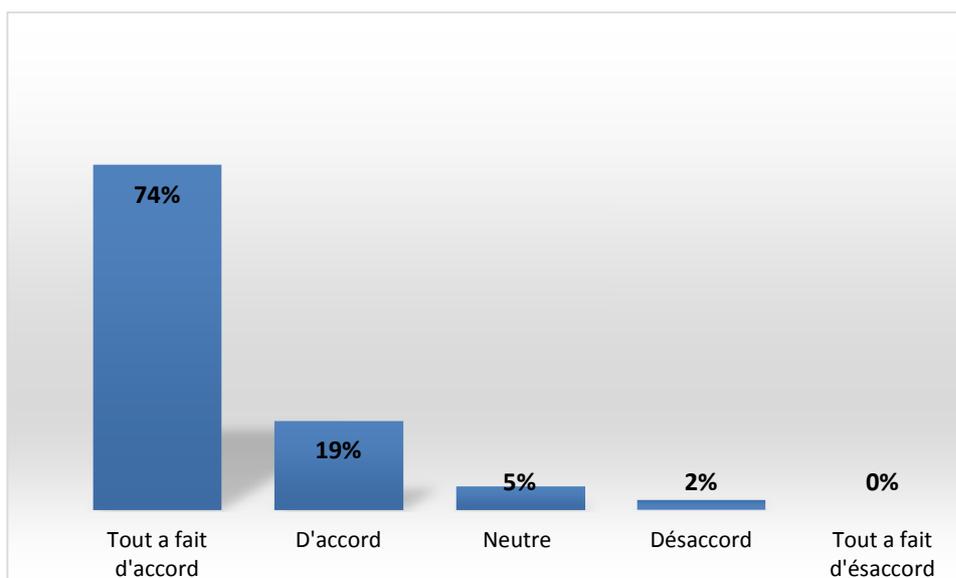
**Question 10 : Considérez-vous qu'une mauvaise communication puisse influencer le climat de travail ?**

**Tableau N°14 : L'influence de la communication sur le climat sociale.**

Q10	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	64	74%
D'accord	16	19%
Neutre	4	5%
Désaccord	2	2%
Tout à fait d'désaccord	0	0%
Total	86	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°14 : L'influence de la communication sur le climat sociale**



Source : Réalisé par nous-mêmes

L'utilité de cette question est de mesurer l'influence de la communication interne sur le climat social au sein d'ETRAG.

On constate que la totalité du personnel est tout à fait d'accord qu'une mauvaise communication puisse influencer sur le climat de travail avec un taux de 74%, 19% sont aussi d'accord, 5% neutre contre 2% qui sont en désaccord.

Une mauvaise communication a une influence sur le climat du travail, car elle développe le taux d'accidents au travail ce qui touche la santé et la sécurité des employés.

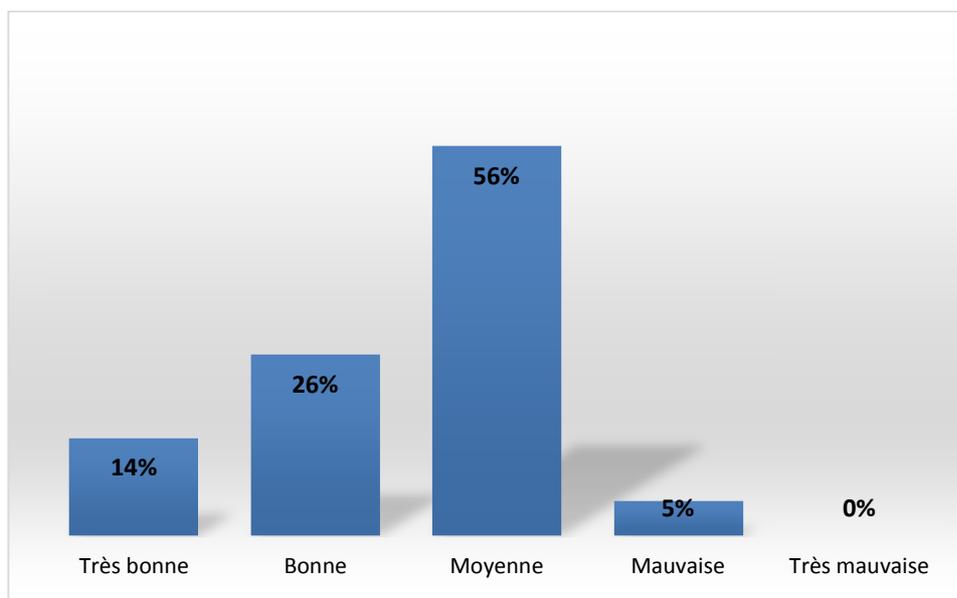
**Question 11 : quelle est l'image de l'entreprise que vous véhiculez à l'extérieur ?**

**Tableau N°3.15 : L'image que les employés véhiculent à l'extérieur.**

Q11	Fréquence	Pourcentage
Très bonne	12	14%
Bonne	22	26%
Moyenne	48	56%
Mauvaise	4	5%
Très mauvaise	0	0%
Total	86	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°3.15 : L'image que les employés véhiculent à l'extérieur.**



Source : Réalisé par nous-mêmes

Cette question vise à connaître l'image extérieure d'ETRAG.

Sur les 86 personnes interrogées, 56% véhiculent une image moyenne de leur entreprise à l'extérieur, 26% et 14% véhiculent une image respectivement bonne et très bonne et le reste 5% véhiculent une mauvaise image de l'entreprise.

On remarque que le personnel véhicule une image moyennement bonne de leur entreprise à l'extérieur cela peut être la cause des résultats de ce que l'on a vu précédemment sur la nature de relations entre collègues et supérieurs et le climat de travail qu'assure une entreprise.

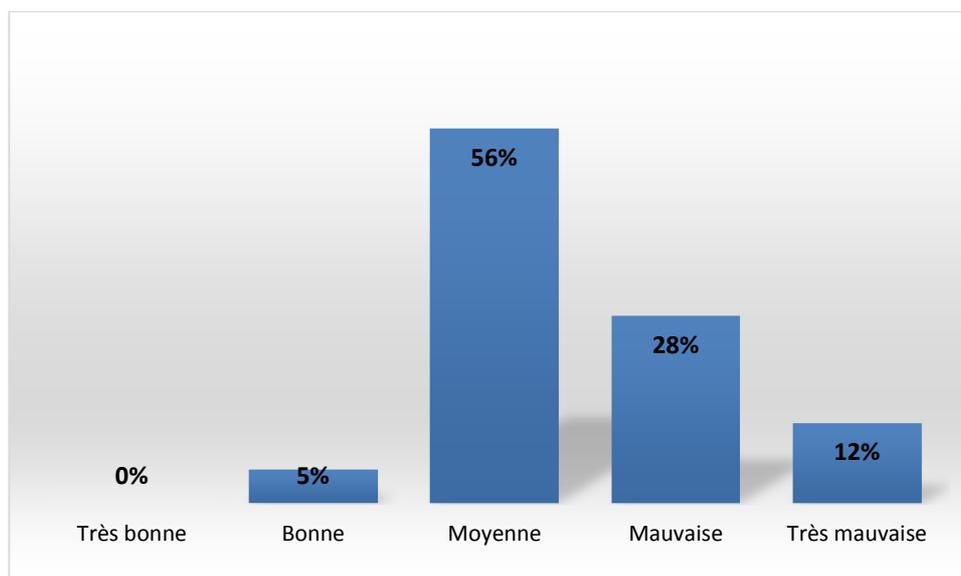
**Question 12 : Que pensez-vous de la circulation de l'information entre les services ?**

**Tableau N°3.16 : La circulation de l'information entre les services.**

<b>Q12</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Très bonne</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Bonne</b>	<b>4</b>	<b>5%</b>
<b>Moyenne</b>	<b>48</b>	<b>56%</b>
<b>Mauvaise</b>	<b>24</b>	<b>28%</b>
<b>Très mauvaise</b>	<b>10</b>	<b>12%</b>
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°3.16 : La circulation de l'information entre les services.**



Source : Réalisé par nous-mêmes

L'objectif de cette question est de voir quel est le degré de la circulation de l'information entre les services.

La majorité des enquêtés estiment que la circulation de l'information entre les services est moyenne contre 28% et 12% qui la trouvent mauvaise.

On peut dire que la circulation de l'information entre les services au sein d'ETRAG est moyennement mauvaise ceci peut être le résultat des moyens de communication utilisés au sein d'ETRAG, un manque de partage d'informations entre les différents services, une mauvaise pratique de filtrage et un manque d'enthousiasme des employés à chercher l'information.

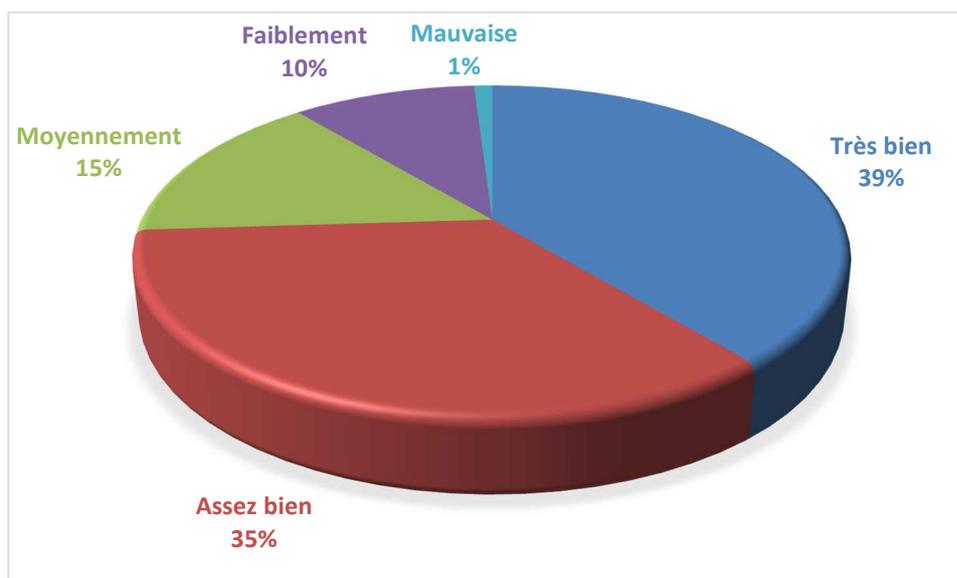
**Question 13 : Pensez-vous que l'entreprise communique bien ces plans de formation avec son personnel ?**

**Tableau N°3.17 : La communication des plans de formation.**

Q13	Fréquence	Pourcentage
Très bien	33	39%
Assez bien	30	35%
Moyennement	13	15%
Faiblement	9	10%
Mauvaise	1	1%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°3.17 : La communication des plans de formation.**



Source : Réalisé par nous-mêmes

Cette question vise à voir si l'employé d'ETRAG est au courant des plans de formation. La plupart des enquêtés pense que l'entreprise communique bien ses plans de formation avec un taux de 74%, 15% moyennement, et 11% qui estiment le contraire.

ETRAG considère la formation comme levier très important pour la continuité et le développement de l'entreprise et de ses salariés, grâce à l'accroissement des connaissances et du savoir-faire.

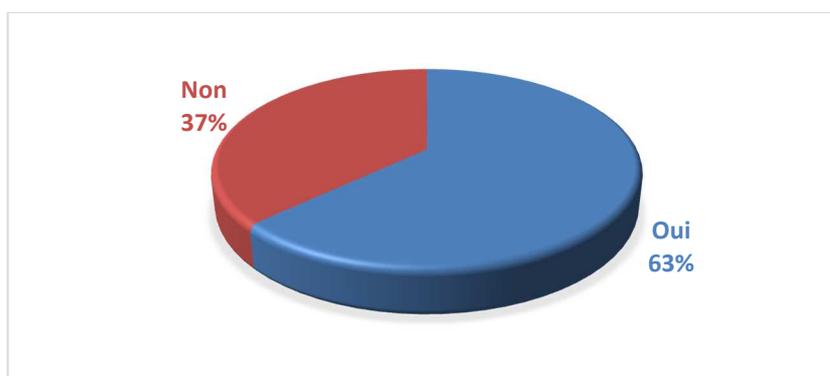
**Question 14 : Avez-vous subi un entretien d'évaluation ?**

**Tableau N°3.18 : Les entretiens d'évaluation.**

Q14	Fréquence	Pourcentage
Oui	54	63%
Non	32	37%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°3.18 : Les entretiens d'évaluation.**



Source : Réalisé par nous-mêmes

La majorité de la population a subi un entretien professionnel ou un entretien d'évaluation avec un taux de 63% contre 37% qui affirme le contraire.

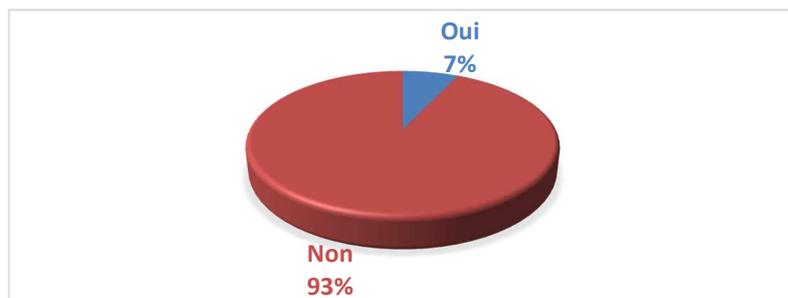
**Si oui avez-vous été informé sur les résultats de l'entretien ?**

**Tableau N°19 : L'information des résultats d'entretien ?**

Si oui	Fréquence	Pourcentage
Oui	7	7%
Non	79	93%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°19 : L'information des résultats d'entretien ?**



Source : Réalisé par nous-mêmes

La plus part du personnel qui a subi un entretien d'évaluation n'ont pas été informé sur les résultats de l'entretien.

On constate qu'ETRAG ne communique pas bien les résultats des entretiens, pour éviter les conflits et stabiliser le climat du travail.

**Question 15 : Etes-vous informé sur les procédures des promotions ?**

**Tableau N°3.20 : l'information sur les procédures des promotions ?**

Q15	Fréquence	Pourcentage
Très informé	26	33%
Souvent informé	37	45%
Fréquemment informé	0	0%
Faiblement informé	23	22%
Pas du tout informé	0	0%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°3.20 : l'information sur les procédures des promotions ?**



Source : Réalisé par nous-mêmes

Nous remarquons que 45% des enquêtés sont souvent informés sur les procédures des promotions, 33% des enquêtés sont très informés, tandis que 22% de l'échantillon sont informés sur les procédures des promotions.

Nous déduisons dans l'ensemble qu'ETRAG communique assez bien les procédures des promotions pour son personnel, afin d'accroître chez eux le sentiment de reconnaissance, d'équité de satisfaction.

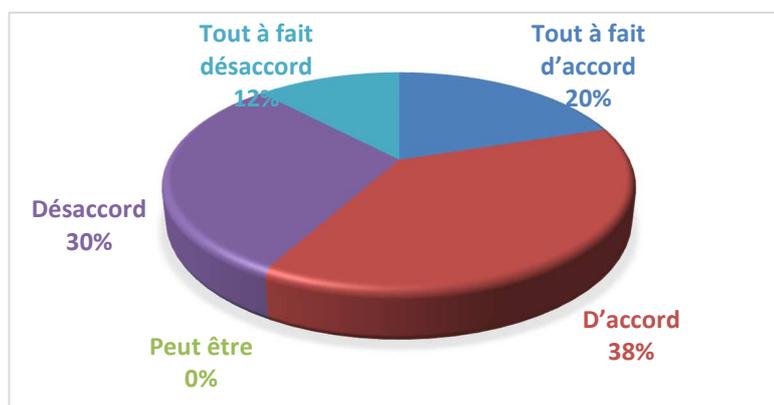
**Question 16 : Croyez-vous que la communication interne au sien d'ETRAG aide à fidéliser le personnel ?**

**Tableau N°3.21** : l'impact de la communication interne sur la fidélisation du personnel.

Q16	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	17	20%
D'accord	33	38%
Peut être	0	0%
Désaccord	26	30%
Tout à fait désaccord	10	12%
Total	86	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°3.21** : l'impact de la communication interne sur la fidélisation du personnel.



Source : Réalisé par nous-mêmes

Cette question nous permet de voir l'importance de la communication interne sur la fidélisation du personnel.

Nous constatons que plus que la moitié trouve que la communication interne aide à fidéliser le personnel, le reste 42% pense le contraire.

On peut dire que la communication interne au sein d'ETRAG améliore le degré de fidélisation du personnel en lui transmettant les bonnes informations au bon moment, d'être à l'écoute des attentes des salariés.

**Question 17 : Pensez-vous que la communication interne au sein d'ETRAG peut attirer des nouveaux recrues ?**

**Tableau N°3.22 : L'impact de la communication interne sur le recrutement.**

Q17	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	7	8%
D'accord	33	39%
Peut être	16	19%
Désaccord	27	31%
Tout à fait désaccord	3	4%
Total	86	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°3.22 : L'impact de la communication interne sur le recrutement.**



Source : Réalisé par nous-mêmes

L'objectif de cette question est de voir l'influence de la communication interne sur le recrutement chez ETRAG.

38%, 8% des enquêtés sont respectivement d'accord et tout à fait d'accord avec la question qui stipule que la communication interne peut attirer de nouveaux recrues, d'un autre côté plus de 31% des enquêtés pensent le contraire. Quant au 19% restant sont neutres.

On constate alors que la communication interne chez ETRAG peut contribuer à l'acquisition des ressources humaines cela est le résultat d'une bonne harmonisation entre les employés, l'esprit d'équipe est une bonne cohésion, qui développe une bonne image de l'entreprise.

**Question 18 : Pensez-vous que la communication interne au sein d'ETRAG contribue à votre développement personnel et professionnel ?**

**Tableau N°3.23 : L'impact de la communication interne sur le développement du personnel.**

Q18	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	28	33%
D'accord	27	31%
Peut être	1	1%
Désaccord	19	22%
Tout à fait désaccord	11	13%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°3.23 : L'impact de la communication interne sur le développement du personnel.**



Source : Réalisé par nous-mêmes

L'objectif de cette question est de savoir si la communication interne contribue au développement personnel et professionnel au sein d'ETRAG, et aussi de montrer l'amélioration qu'elle apporte dans l'exercice de la fonction.

Nous observons que 64% du personnel interrogé pensent que la communication interne contribue au développement personnel et professionnel des salariés, le reste soit 35% pensent le contraire.

Ceci dénote une certaine maturité, une volonté de progresser de la part du personnel et le rôle joué par ETRAG en matière de communication.

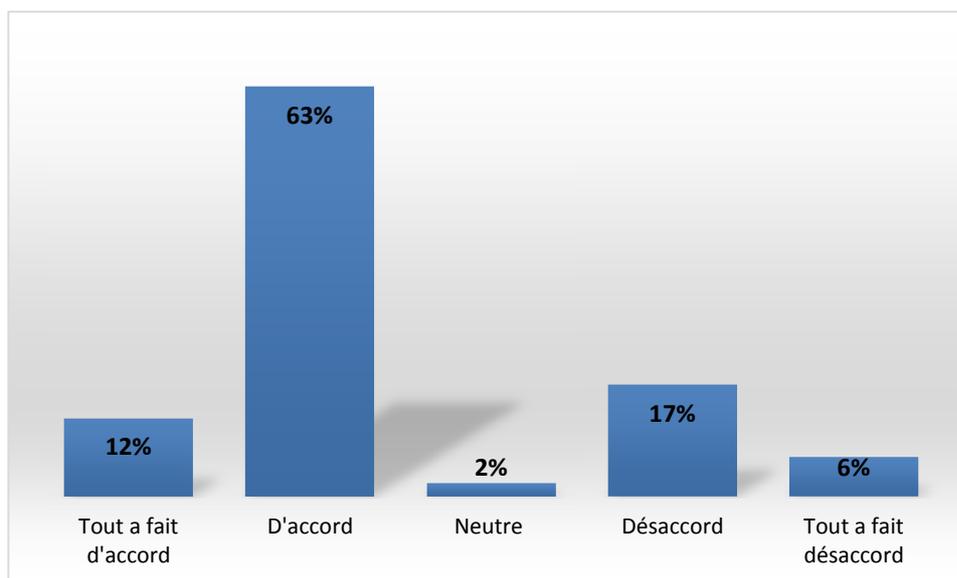
**Question 19 : Croyez-vous que la communication interne au sein d'ETRAG augmente le degré d'efficacité du personnel ?**

**Tableau N°3.24 : L'impact de la communication interne sur l'efficacité du personnel.**

Q19	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	10	12%
D'accord	54	63%
Neutre	2	2%
Désaccord	15	17%
Tout à fait désaccord	5	6%
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°3.24 : L'impact de la communication interne sur l'efficacité du personnel.**



Source : Réalisé par nous-mêmes

Cette question vise à savoir si la communication interne contribue à l'augmentation de degré d'efficacité du personnel au sein d'ETRAG.

D'après ces résultats on remarque que la majorité des enquêtés 75% sont d'accord, que la communication interne augmente le degré de l'efficacité du personnel.

L'augmentation de l'efficacité du rendement du personnel est due à la bonne communication interne et le bon climat du travail, ainsi que l'acquisition et la conservation de ce dernier.

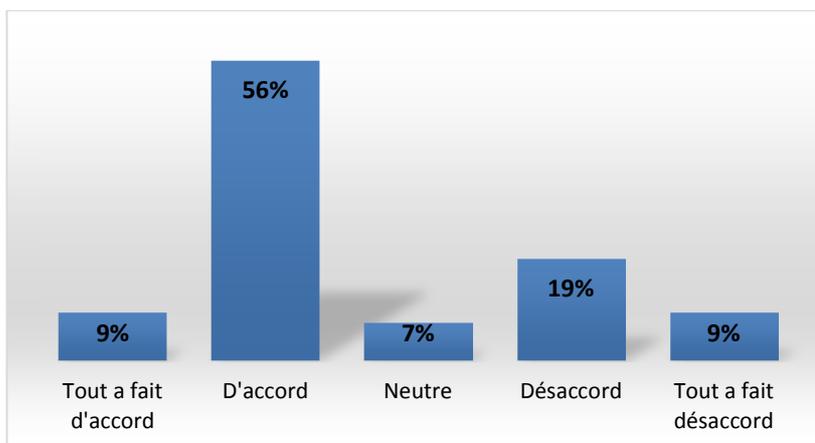
**Question 20 : A votre avis, la communication interne au sein d'ETRAG facilite-elle la mise en place d'une nouvelle stratégie ?**

**Tableau N°3.25 : L'impact de la communication interne sur la mise en place d'une nouvelle stratégie.**

Q20	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	8	9%
D'accord	48	56%
Neutre	6	7%
Désaccord	16	19%
Tout à fait désaccord	8	9%
Total	86	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°3.25 : L'impact de la communication interne sur la mise en place d'une nouvelle stratégie.**



Source : Réalisé par nous-mêmes

L'objectif de cette question est de montrer si la communication interne facilite la mise en place d'une nouvelle stratégie dans le projet de l'entreprise.

La majorité du personnel interrogée est d'accord que la communication interne facilite la mise en place d'une nouvelle stratégie avec un taux de 56%, contre plus de 19% qui ne sont pas d'accord et 7% des interrogés sont neutres.

On constate que la communication interne est un outil indispensable pour l'atteinte des résultats économiques puisqu'elle permet la participation des salariés et leur mobilisation, par un accroissement de la qualité, la quantité du travail, et l'adaptation des employés face au changement.

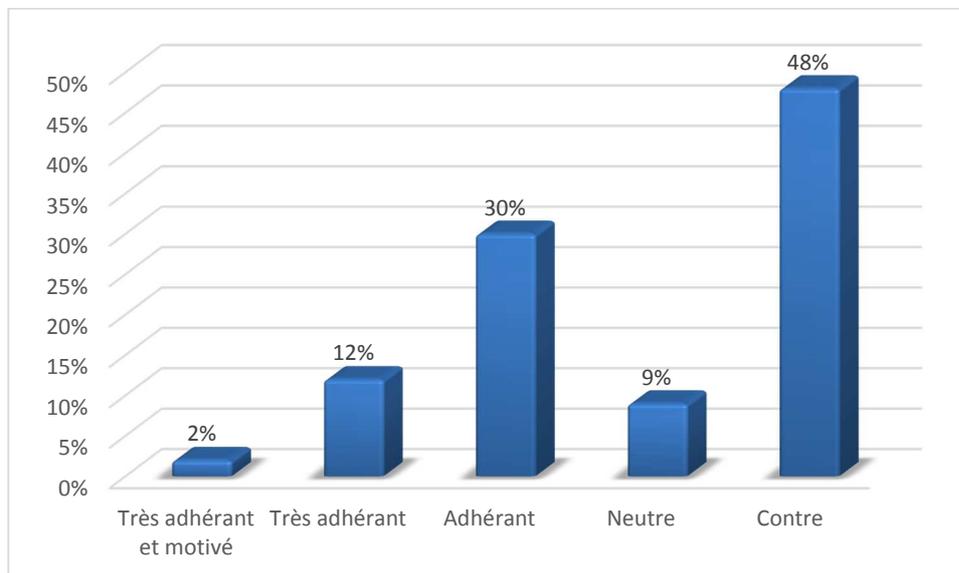
**Question 21 : Est-ce que vous adhérez totalement à la culture d'ETRAG ?**

**Tableau N°3.26 : Le degré d'appartenance à la culture d'ETRAG.**

Q21	Fréquence	Pourcentage
Très adhérent et motivé	2	2%
Très adhérent	9	12%
Adhérent	26	30%
Neutre	8	9%
Contre	41	48%
Total	86	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°3.26 : Le degré d'appartenance à la culture d'ETRAG.**



Source : Réalisé par nous-mêmes

Cette question vise à montrer si les employés d'ETRAG adhèrent à la culture de leur entreprise.

La réponse à cette question montre que 48% des interrogés, n'adhèrent pas à la culture d'ETRAG, par contre 30% ,12% des interrogés, sont respectivement adhérents et très adhérents à la culture de l'entreprise, 9% sont neutre, et le reste sont très adhérents en plus sont motivés.

Les employés n'adhèrent pas totalement à la culture d'entreprise d'ETRAG, ce manque de sentiment d'appartenance signifie logiquement une non adéquation entre leurs objectifs individuels, et ceux de l'entreprise.

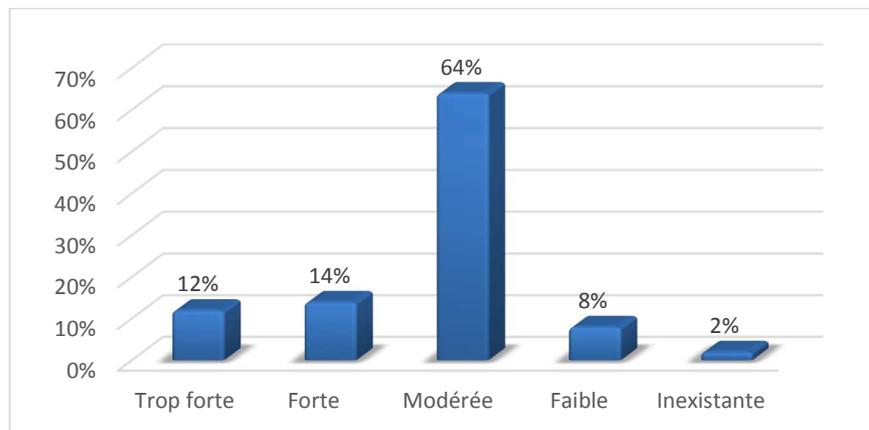
**Question 22 : Comment percevez-vous l'autorité exercée par vos chef ?**

**Tableau N°3.27 : L'autorité exercée par les supérieurs**

<b>Q22</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage</b>
<b>Trop forte</b>	<b>10</b>	<b>12%</b>
<b>Forte</b>	<b>12</b>	<b>14%</b>
<b>Modérée</b>	<b>55</b>	<b>64%</b>
<b>Faible</b>	<b>7</b>	<b>8%</b>
<b>Inexistante</b>	<b>2</b>	<b>2%</b>
<b>Total</b>	<b>86</b>	<b>100%</b>

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°3.27 : L'autorité exercée par les supérieurs.**



Source : Réalisé par nous-mêmes

L'objectif de cette question est de savoir le style de commandement exercé par les chefs de l'entreprise.

Les résultats de cette question nous indiquent que, plus que la moitié a dit que l'autorité exercée par leurs chefs est modérée avec un taux de 64% tandis que 14% et 12% l'ont trouvé forte, 8% faible, et juste 2% des enquêtés disent qu'elle est inexistante.

Nous constatons alors que les chefs d'ETRAG utilisent un style de direction modéré caractérisé généralement par des notions telles que la négociation, le conseil et l'écoute.

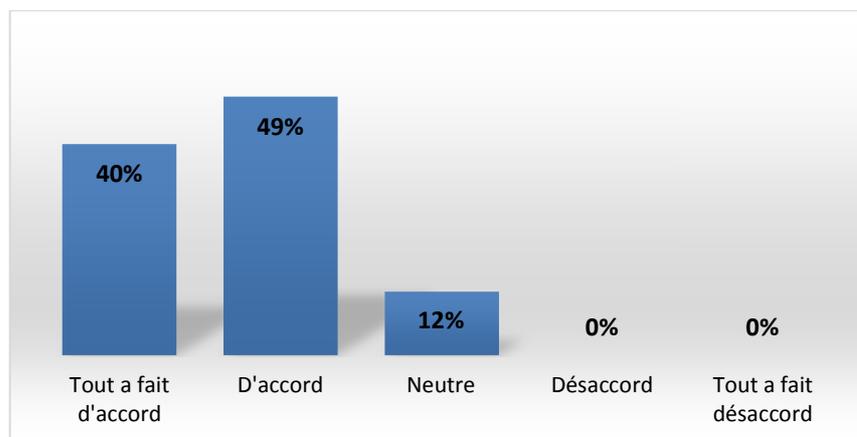
**Question 23 : Croyez-vous que les moyens de communication augmentent votre degré d'adhésion au projet de votre entreprise ?**

**Tableau N°3.28 :** L'importance des moyens de communication dans l'adhésion du personnel aux projets d'ETRAG.

Q23	Fréquence	Pourcentage
Tout à fait d'accord	34	40%
D'accord	42	49%
Neutre	10	12%
Désaccord	0	0%
Tout à fait désaccord	0	0%
Total	86	100%

Source : Réalisé par nous-mêmes

**Figure N°3.28 :** L'importance des moyens de communication dans l'adhésion du personnel aux projets d'ETRAG.



Source : Réalisé par nous-mêmes

Cette question vise à savoir quelle est l'importance des moyens de communication dans l'adhésion du personnel au projet d'ETRAG.

La majorité du personnel interrogée 89% est convaincue du rôle joué par la communication dans l'adhésion du personnel au projet de l'entreprise, 12% restants sont neutre.

On constate que le personnel est bien informé sur les projets d'ETRAG ce qui engendre par voie de conséquence une certaine motivation, de la mobilisation et de la satisfaction. Le personnel donne le meilleur de lui-même pour l'atteinte des objectifs économiques de l'entreprise.

---

**Question N°24 : Avez-vous des suggestions ou des recommandations pour l'amélioration de la communication interne au sein de votre entreprise ?**

D'après les employés enquêtés, les suggestions pour l'amélioration de la communication interne au sein d'ETRAG sont les suivantes :

- Consolider l'implication du personnel d'ETRAG.
- Opter pour un modèle de leadership relationnel, qui favorise l'implication et la motivation.
- Réduire les écarts hiérarchiques entre la DG et l'ensemble des employés.
- Stimulation du dialogue social au sein d'ETRAG (journées dédiées à l'amélioration des salariés, conférences et réunions sur le climat social).

**3-2 Synthèse :**

Après l'analyse du questionnaire distribué, nous pouvons ressortir les constatations suivantes :

**La circulation d'information**

- ❖ La circulation de l'information au sein d'ETRAG est moyennement bonne entre le personnel.
- ❖ L'affichage et les réunions sont les moyens de communication interne les plus utilisés au sein d'ETRAG, mais ils ne répondent pas vraiment aux besoins d'information chez le personnel.
- ❖ Les employés d'ETRAG sont informés sur les finalités de l'entreprise et ils trouvent que la communication interne joue un rôle essentiel dans l'accomplissement des tâches cela développe l'enthousiasme, stimule la motivation et donne un sens d'action à chacun de ses employés.

**Relation de travail**

- ❖ La communication interne est moyennement bonne en ce qui concerne les relations du travail.
- ❖ La nature des relations entre les collègues, et entre les supérieurs et les employés d'ETRAG est plutôt bonne, cela conduit le personnel à véhiculer une image moyennement bonne à l'extérieur. L'explication de cette analyse est peut être due à l'existence d'un bon climat social, l'existence de participation ce qui renforce la cohésion du groupe, construit un esprit d'équipe et de montrer la volonté des chefs directs à répondre aux besoins de leurs employés.
- ❖ Les suggestions des employés ne sont pas totalement prises en considération par leurs supérieurs.

- ❖ Nous constatons l'existence de certaines défaillances dans le processus de la circulation information entre les services au sein d'ETRAG à cause des moyens de communication utilisés.

**L'impact de la communication interne sur la gestion des ressources humaines au sein de l'entreprise ETRAG industrie se caractérise par les points suivants**

- ❖ La volonté d'ETRAG en matière de politique de formation est de faire de la ressource humaine une source d'innovation et de performance, grâce à l'accroissement des connaissances et du savoir-faire opérationnel, afin d'assurer l'avenir et de défendre la meilleure place de l'entreprise dans le champ économique
- ❖ Cependant nous constatons un manque de renseignement et de communication sur la diffusion des résultats des entretiens d'évaluation.
- ❖ Par ailleurs ETRAG communique bien les procédures des promotions pour son personnel, afin d'accroître chez eux le sentiment de reconnaissance, d'équité et de satisfaction.
- ❖ Selon le personnel sondé la communication interne au sein d'ETRAG aide à attirer et fidéliser le personnel, ce qui peut contribuer à sa motivation et a son désir de se développer sur le plan professionnel.
- ❖ Le personnel d'ETRAG est conscient que la communication interne facilite la mise en place des nouvelles stratégies de l'entreprise.
- ❖ Nous concluons que l'entreprise ETRAG exerce une autorité modère qui favorise l'échange d'information.
- ❖ On constate que le personnel est bien informé sur les projets de l'entreprise ETRAG, ceci est avantageux pour les deux parties (entreprise et personnel). Ce qui peut engendrer un personnel motivé, mobilisé et satisfait pour atteindre les objectifs économiques de l'entreprise.
- ❖ Il est important de souligner que les employés n'adhèrent pas tout à fait à la culture de l'entreprise ce qui peut remettre en cause le sentiment d'appartenance des travailleurs envers l'entreprise, leur mobilisation, leur adhésion aux projets ainsi leur identification aux objectifs de celle-ci.

### **3-3 Recommandation**

A la lumière de notre étude au sein d'ETRAG, nous allons proposer quelques suggestions qui peuvent constituer une base d'un réel développement du système de communication interne de l'entreprise :

- 
- ❖ Former les gens sur l'importance de la communication, et son rôle sur l'évolution de l'entreprise.
  - ❖ Rénover les moyens de communication existants, pour améliorer la rapidité la fiabilité et la clarté de l'information.
  - ❖ Mettre des cellules de communication dans chaque département ceci permet une bonne circulation entre les différents départements.
  - ❖ Être à l'écoute des suggestions, et répond aux préoccupations des employés.
  - ❖ Améliorer la culture commune de l'entreprise qui donne l'esprit d'équipe et renforce la cohésion entre les agents.
  - ❖ Mettre en place un plan de communication et d'information pour aider le personnel à connaître les résultats des entretiens d'évaluation.
  - ❖ Sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise.



## **Conclusion générale**

## Conclusion générale

Le but de notre travail de recherche est de montrer l'importance et le rôle de la communication interne au sein de l'entreprise, ainsi que sa contribution sur les pratiques de gestion des ressources humaines.

La communication interne a pour objectifs d'améliorer la cohésion entre les salariés et leur donner un esprit d'équipe, grâce à un renforcement de la culture d'entreprise et de sentiment d'appartenance, et en améliorant la circulation de l'information afin de décloisonner les différents services.

La communication interne participe à l'aboutissement de la réalisation des pratiques de la gestion des ressources humaines. Elle aide à attirer, conserver, développer, motiver et satisfaire le personnel de l'entreprise et améliorer sa performance humaine.

Avoir une ressource humaine performante dépend de la qualité de la communication interne appliquée, ainsi que d'un climat social adéquat, une culture d'entreprise impliquant le personnel et un style de commandement approprié.

Cette étude a consisté à déterminer la contribution de la communication interne à l'amélioration des ressources humaines. Nous avons adopté trois hypothèses pour cette problématique :

- La communication interne permet l'adhésion et la mobilisation du personnel en vue d'atteindre les objectifs économiques de l'entreprise.
- Il y a un lien direct entre la communication interne et les pratiques de la gestion des ressources humaines.
- La politique d'ETRAG en matière de communication interne est suffisante concernant la satisfaction, l'adhésion du personnel.

Les résultats de la recherche font sortir que :

La politique de la communication interne permet l'adhésion et la mobilisation, ainsi que la motivation et la satisfaction des ressources humaines, également un climat social adéquat au sein de l'entreprise, une bonne circulation de l'information entre les employés aide à atteindre les objectifs économiques de l'entreprise, ce qui nous confirme la première hypothèse.

La communication interne aide à motiver et fidéliser le personnel, ainsi elle contribue à son développement personnel et professionnel, elle renforce aussi le sentiment d'appartenance, il y a un rôle majeur de la communication interne à l'aboutissement de la réalisation des pratiques de la gestion des ressources humaines ce qui nous confirme aussi la deuxième hypothèse.

Notre recherche pratique nous a permis d'avancer qu'ETRAG a la volonté de faire de son personnel une source d'innovation et de performance et de créativité. Cependant il reste beaucoup à faire, des efforts sont à fournir en matière de sensibilisation de son personnel aux enjeux de l'entreprise et d'amélioration de la culture d'entreprise qui renforce l'esprit d'équipe et la cohésion entre les individus cela nous conduit à infirmer la troisième hypothèse.

Au terme de notre travail de recherche qui nous a permis d'éclaircir notre vision sur l'utilité de la communication interne sur les pratiques de la gestion des ressources humaines, nous avons pu extraire des recommandations ayant pour but d'améliorer la communication interne au sein de l'entreprise tel que :

- La rénovation des moyens de communication existants, pour améliorer la rapidité, la fiabilité et la clarté de l'information.
- La mise en place des cellules de communication dans chaque département ceci permet une bonne circulation de l'information entre les différents départements.
- L'écoute des suggestions, et la réponse aux préoccupations des employés.
- L'amélioration de la culture commune de l'entreprise ce qui renforce l'esprit d'équipe et renforce la cohésion entre les agents.

Pour la réalisation de ce travail, nous nous sommes heurtés à certains problèmes, liés principalement au non disponibilité de la documentation recherchée.

Au terme de notre travail, nous devons souligner que ce modeste travail n'a pas pour prétention d'être un travail parfait, il est amené à être revu et corrigé. Ce travail est toujours complété par des futures recherches qui font avancer les réflexions sur les sujets et qui témoignent de la nature même de la connaissance scientifique.

# **Bibliographie**

# Bibliographie

## Les ouvrages :

- Alecian, (S), Foucher (D) : *guide de management dans le service publique*, édition les organisations, Paris, 1996.
- Almedia, (N) et Libaert, (T) : *la communication interne des entreprises*, 6 éditions Dunod, paris, 2010.
- Almedia, (N) et Libaert, (T) : *la communication interne de l'entreprise*, 3<sup>e</sup> édition, édition DUNOD, paris, 2002.
- Arcand, et Bourbeau : *La communication efficace : de l'invention aux moyens d'expression*, les éditions CEC. INC, Paris, 1998.
- Aubert, (N) et autres : *Management aspects humains et organisationnels*, édition presse universitaire de France, Paris, 1999.
- Barraud, (J) et autres : *fonction ressources humaines*, édition Dunod, Paris, 2000, P48.
- Blanchard K, H Hersey P.H et Johnson D.E, management of organizational behavior, prentice Hall, 2001, Upper Saddle River.
- Boneu, (F), et Bruno, (H), *Audit de communication interne*, édition d'Organisation, Paris, 1995.
- Brabet, (J) : *Repenser la gestion des ressources humaines*, édition Economica, 1993, Paris.
- Bussnault, et Pretet : *Organisation et gestion de l'entreprise*, édition Vuibert, 1990.
- Cerdin, (J-L), *gérer les carrières*, Edition EMS, 2000, France.
- Deguy, (M) : *Politique des ressources humaines dans l'entreprise*, édition d'Organisation, Paris, 1989.
- Deguy, (M), *politique des ressources humaines dans l'entreprise, édition d'Organisation*, Paris, 1989.
- Demon, (L), Kempf, (A), Rapidel, (M), Scibelta, (C) : *la communication interne au service du management*, Edition Liaison, 2001.
- Duran, (B), et autres : *direction petit la rousse Montréal*, édition BORDAS, Alger, 1998.
- G.A .Miller- *langage et communication. PUF. Paris, 1956, CEPL, RETZ, Paris 1973.*
- Garcia, (E), *Le génie de leadership : Mythes et défis de l'action managériale*, Edition Dunod, Paris, 2013.

- Gelinier, (O) : *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, édition d'Organisation, Paris, 1993.
- *Institut National d'Administration Sanitaire* (INAS), module gestion des ressources humaines cohorte 2004-2006.
- Khelassi, (R), *Leadership*, Editions Houma, Alger, 2013.
- Laudon, (K), *les systèmes d'information de gestion : organisations et réseaux stratégiques*, édition Pearson Education, Paris, 2000.
- Lendrevie, (J) et Lindon (R) : *Mercator*, 6<sup>e</sup> édition, édition Dalloz, Paris, 2000.
- Louart, (P) : *gestion des ressources humaines*, Edition Eyrolles, Paris, 1994.
- Marie Camille Debroug « le marketing opérationnel, savoir gérer, savoir communiquer, savoir-faire », Berti éditions, Paris 2003.
- Montect, (C) : *technique de communication écrite*, édition CHIHAB, Alger, 1996.
- Morel, (P) : *la communication d'entreprise*, 2<sup>ème</sup> édition Ed, Vuibert, 2002.
- Morel, (P) : *la communication d'entreprise*, 4<sup>e</sup> édition, édition Vuibert. Paris, 2009.
- Pastor, (P) et Bread, (R) : *les treize clés du manager*, éditions Liaison, Paris, 2003.
- Peretti, (Jean-Marie) : *Ressources humaines*, 13<sup>ème</sup> édition, édition Vuibert, Paris, 2011.
- Pierre, (C), *Pouvoir leadership et autorité dans les organisations*, Presses de l'université de Québec, Canada, 2002.
- Rencker, (E) : *Le nouveau visage de la communication interne*, Éditions d'Organisation, Paris, 2008.
- Robbins et Decenzo : *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*, 6<sup>ème</sup> édition.
- Sekiou et autres : *la gestion des ressources humaines*, Pearson Education.
- Sekiou et Autres. *GRH. CANADA*. Edition De Boeck Université.2001.
- Sekiou, (L) : *gestion du personnel*, édition ISBN, Montréal, 1986.
- Sekiou, (L), *La gestion du personnel*. PARIS. Edition d'organisation. 1986.
- Sekiou, Blondin, Peretti, et autres : *gestion des ressources humaines*, Edition Debock, Université, 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles, 2001.
- Shimon(L). et Autres : *la gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles*-3<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, Montréal, 1999.
- Silem, (Ahmed) et MARTINEZ (GERARD) : *Information de salaires et stratégie de communication*, édition des organisations, Paris, 1983.
- Taha, (T), *Management, Nouvelle maison universitaire*, el iskanderia, 2007.

- Thevenet. (M), Dejoux. (C), Marbot. (E), Norman. (E), Bender. (A-F), Silva. (F), *Fonction RH*, 3<sup>ème</sup> édition, PEARSON, France.
- Viargues, (J-L) : *Manager les hommes*, édition organisation, Paris, 1999.
- Westphalen, (H-M) : *Communicator*, édition Dunod, Paris, 2004.
- Westphalen, (M. H) : *Communication : le guide de la communication d'entreprise*, 3<sup>ème</sup> édition, édition Dunod, Paris, 1998.

#### **Articles et revues :**

- Arcand, (M) et autres, « Le regroupement stratégique des pratiques mobilisatrices de gestion des ressources humaines ». *Gestion* 2000, no2.2004.
- Dahmani, (A), « La GRH : Un pivot de la confiance et de l'empowerment - Cas des managers tunisiens », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°81,2011.
- Mackey, (J), « La différence entre leadership et management », in <http://www.superception.fr>.
- Mackey, (J), « La différence entre leadership et management », in <http://www.superception.fr>.
- Tremblay, (M) et autres, « Agir sur les leviers organisationnels pour mobiliser le personnel, le rôle de la vision, du leadership, des pratiques de GRH et de l'organisation du travail », *Revue de gestion*, Vol 30, n°2.

#### **Les travaux universitaires :**

- Kheroufi, (R). *Mémoire de licence en sciences commerciales, Le rôle de la formation dans le développement des compétences du personnel*. Cas : NAFTA, INC, 2003
- Boulhissa, (N). *Mémoire de master en sciences commerciales, l'Empowerment et les styles de leadership dans une entreprise publique*. Cas : ETRAG, INC, 2015.

#### **Document de l'entreprise :**

- Document administratif : Missions et attributions

#### **Les dictionnaires :**

- Dictionnaire français, *LE ROBERT* 2000.

#### **Les sites web :**

- <http://www.porailrh.org/impression/default.aspx?f=19801>, consulté le : 28/02/2016 à 00 :55.
- [www.agrireseau.qc.ca/era/.../Caracteristiques\\_du\\_leadership](http://www.agrireseau.qc.ca/era/.../Caracteristiques_du_leadership). Consulté le 08/03/2016 à 20:00h
- <http://www.sunukaddu.com>, consulté le : 12/03/2016 à 22 :02.
- [www.Etrag.com](http://www.Etrag.com), consulté le : 18/04/2016 à 22 :32.

# **Annexes**

## **Annex N°1 : Questionnaire**

Dans le cadre de la préparation du mémoire de fin d'études, pour l'obtention d'un master en science commerciales, option organisation et management des entreprises, à l'école supérieur de commerce (ESC), et dont le thème pose sur « l'impact de la communication interne sur les pratiques de la gestion des ressources humaines », nous avons l'honneur de solliciter votre collaboration en répondant aux questions ci-jointes, tout en vous garantissant l'anonymat de vos réponses. Nous vous remercions d'avance de temps que vous allez nous consacrer et de votre coopération fortement apprécié.

**L'intéressé :** l'étudiant BENAMEUR Moncef

### **Questionnaire :**

#### **Fiche signalétique :**

- Age :

Moins de 25 ans	
(25-35) ans	
(36-45) ans	
(46-55) ans	
Plus de 56 ans	

- Sexe

Masculin	
Féminin	

- Catégorie socioprofessionnelle

Cadre et cadre supérieur	
Maitrise	
Exécutant	

- Niveau d'instruction

Secondaire	
Universitaire	
Formation professionnelle	

### **Questionnaire :**

#### ***La circulation de l'information***

**Question N°1 :** Recevez-vous l'information ?

Régulièrement	
Lors d'un changement	
Occasionnellement	
En cas d'urgence	
Pas du tout	

**Question N°2 :** Trouvez-vous que les moyens de communications utilisés sont appropriés pour transmettre l'information ?

Très appropriés	
Appropriés	
Moyen	
Peu appropriés	
Pas du tout appropriés	

**Question N°3 :** A votre avis quel est le meilleur moyen pour diffuser une information ?

L'affichage	
Les réunions	
L'intranet	
Le journal d'entreprise	
La messagerie	

**Question N°4 :** Etes-vous informé des objectifs de l'entreprise ?

Très informé	
Régulièrement informé	
Occasionnellement	
Faiblement informé	
Pas du tout informé	

**Question N°5 :** Qu'elle est l'importance de la communication interne dans l'accomplissement de vos tâches ?

Très important	
Important	
Moyen	
Peut important	
Négligeable	

**Question N°6 :** Pensez-vous que la communication interne doit viser à ?

Former le personnel aux techniques et pratiques nouvelles	
Faire connaître les objectifs et les résultats de l'entreprise	
Faire adhérer le personnel aux valeurs et objectifs de l'entreprise	
Faire mobiliser et dynamiser le personnel	
Développer un sentiment d'appartenance, une identité commune	
Préparer le personnel au changement	

### *Relations de travail*

**Question N°7 :** Diriez-vous que la communication avec vos collègues est :

Très bonne	
Bonne	
Moyenne	
Mauvaise	
Très mauvaise	

**Question N°8 :** Diriez-vous que la communication avec vos supérieurs est :

Très bonne	
Bonne	
Moyenne	
Mauvaise	
Très mauvaise	

**Question N°9 :** Est-ce que vos suggestions sont prises en considération par vos supérieurs ?

Toujours	
Souvent	
Fréquemment	
Rarement	
Jamais	

**Question N°10 :** Considérez-vous qu'une mauvaise communication puisse influencer sur le climat de travail ?

Tout a fait d'accord	
D'accord	
Neutre	
Désaccord	
Tout a fait désaccord	

**Question N°11 :** Quelle est l'image de l'entreprise que vous véhiculez à l'extérieur ?

Très bonne	
Bonne	
Moyenne	
Mauvaise	
Très mauvaise	

### *L'impact de la communication interne sur le MRH*

**Question N°12 :** Que pensez-vous de la circulation de l'information entre les services ?

Très bonne	
Bonne	
Moyenne	
Mauvaise	
Très mauvaise	

**Question N°13 :** Pensez-vous que l'entreprise communique bien ces plans de formation avec son personnel ?

Très bien	
Assez bien	
Moyennement	
Faiblement	
Mauvaise	

**Question N°14 :** Avez-vous subi un entretien d'évaluation ?

Oui	
Non	

**Si oui :** avez-vous été informé sur les résultats de l'entretien ?

<b>Oui</b>	
<b>Non</b>	

**Question N°15** : Etes-vous informé sur les procédures des promotions ?

Très informé	
Souvent informé	
Fréquemment informé	
Faiblement informé	
Pas du tout informé	

**Question N°16** : La communication interne au sein d'ETRAG aide-t-elle à fidéliser le personnel ?

Tout à fait d'accord	
D'accord	
Peut être	
Désaccord	
Tout à fait désaccord	

**Question N°17** : Pensez-vous que la communication au sein d'ETRAG peut attirer des nouveaux recrues ?

Tout à fait d'accord	
D'accord	
Peut être	
Désaccord	
Tout à fait désaccord	

**Question N°18** : Pensez-vous que la communication au sein d'ETRAG peut contribuer à votre développement personnel et professionnel ?

Tout à fait d'accord	
D'accord	
Peut être	
Désaccord	
Tout à fait désaccord	

**Question N°19** : Croyez-vous que la communication interne au sein d'ETRAG augmente le degré d'efficacité du personnel ?

Tout a fait d'accord	
D'accord	
Neutre	
Désaccord	
Tout a fait désaccord	

**Question N°20 :** A votre avis, la communication interne au sein d'ETRAG facilite-elle la mise en place d'une nouvelle stratégie ?

Tout a fait d'accord	
D'accord	
Neutre	
Désaccord	
Tout a fait désaccord	

**Question N°21 :** Est-ce que vous adhérez totalement à la culture d'ETRAG ?

Très adhérent et motivé	
Très adhérent	
Adhérent	
Neutre	
Contre	

**Question N°22 :** Comment percevez-vous l'autorité exercée par vos chefs ?

Trop forte	
Forte	
Modérée	
Faible	
Inexistante	

**Question N°23 :** Croyez-vous que les moyens de communication augmentent votre degré d'adhésion au projet de votre entreprise ?

Tout à fait d'accord	
D'accord	
Neutre	
Désaccord	
Tout à fait désaccord	

**Question N°24 :** Quelles sont vos suggestions pour améliorer la communication interne au sein de l'organisation ?

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

## Table des matières

Dédicace.....	I
Remerciements.....	II
Sommaire.....	III
Liste des figures.....	IV
Liste des tableaux.....	V
Liste des abréviations.....	VI
Résumé.....	VII
Abstract.....	VIII
Introduction générale.....	A
Chapitre 1 : une odyssée dans le champ de la gestion des ressources humaines.....	4
Introduction.....	5
Section 1 : La gestion des ressources humaines : définitions, historique, objectifs et missions.....	6
1- Définitions.....	6
2- historique de la gestion des ressources humaines.....	9
2-1 Emergence de la GRH.....	9
2-2 La découverte du facteur humain et la naissance de l'école des relations humaines.....	10
2-3 Professionnalisation de la fonction ressources humaines.....	10
3- Les objectifs de la gestion des ressources humaines.....	11
4- Les missions de la gestion des ressources humaines.....	13
4-1 administrer efficacement.....	13
4-2 Développer les motivations des salariés.....	14
4-3 Favoriser le changement.....	14
4-4 mettre en œuvre la stratégie.....	14
Section 2 : Les activités de la fonction ressources humaines.....	14
1- L'acquisition du personnel.....	15
1-1 La gestion prévisionnelle.....	15
1-1-1 Définition de la gestion prévisionnelle des ressources humaines (GPRH).....	15
1-1-2 L'importance de la GPRH.....	16
1-1-3 Les objectifs de la GPRH.....	16
1-2 Le recrutement.....	17
2-1 Définition du recrutement.....	17
2-2 Les objectifs du recrutement.....	17
2-3 Les sources du recrutement.....	18
2- La stimulation des ressources humaines.....	18

2-1 La rémunération.....	18
2-1-1 Définition de la rémunération.....	18
2-1-2 Les objectifs de la rémunération.....	19
2-2 l'évaluation des performances.....	20
2-2-1 Définition de L'évaluation de la performance du personnel.....	20
2-2-2 Les objectifs de l'évaluation de la performance.....	20
3- Le développement des ressources humaines.....	21
3-1 La formation.....	21
3-1-1 Définition.....	21
3-1-2 Les objectifs de la formation.....	22
3-2 La gestion des carrières.....	22
3-2-1 Définition de la gestion des carrières.....	22
3-2-2 Les objectifs de la gestion des carrières.....	22
4- la culture d'entreprise.....	23
5- Le leadership.....	23
5-1 Définition.....	23
5-2 Les caractéristiques de leadership.....	25
5-3 Les approches de contingentes du leadership.....	25
5-4 Profil du leadership idéal.....	26
Conclusion.....	28
Chapitre 2 : Notions fondamentales de la communication interne au sein des organisations..	29
Introduction.....	30
Section 1 : Aperçu sur la communication.....	31
1- Origines du terme « communication » .....	31
2- L'information et la communication.....	31
1-1 Définitions de la communication.....	32
1-2 Définitions de l'information.....	32
1-3 Relation et distinction entre communication et information.....	33
1-3-1 Relation communication et information.....	33
1-3-2 La distinction entre communication et information.....	33
3- Le processus de communication .....	34
3-1 L'émetteur.....	35
3-2 Le codage.....	36
3-3 Le canal.....	36
3-4 Le message.....	36
3-5 Décodage.....	36

3-6 Le récepteur.....	37
3-7 Feed-back (rétroaction).....	37
4- Les Types de communication.....	37
4-1 La communication interne .....	37
4-2 La communication externe .....	37
Section 2 : La communication interne : outil de la gestion des ressources humaines.....	38
1- Définition de la communication interne .....	38
2- Les principes de la communication interne.....	40
3- Les objectifs de la communication interne .....	41
3-1 Faciliter la connaissance de l'organisation.....	41
3-2 Permettre la compréhension de la tâche .....	41
3-3 Faire mobiliser le personnel au tour du projet de l'entreprise.....	42
3-4 Aider le management .....	42
3-5 Mettre à la disposition des employés les informations nécessaire pour le travail au bon moment .....	42
3-6 Instaurer une culture d'appartenance.....	42
4- Les différents types de la communication interne.....	42
4-1 La communication descendante.....	42
4-2 La communication ascendante .....	43
4-3 La communication latérale (ou horizontale).....	43
5- La position de la communication interne dans l'organigramme.....	45
5-1 Rattachement à la direction générale .....	45
5-2 Rattachement à la direction communication.....	45
5-3 Rattachement à la direction des ressources humaines.....	45
6- Les fonctions primaires de la communication interne .....	46
7- La place de communication interne dans la gestion des ressources humaines .....	47
Section 3 : Les formes et outils de la communication interne.....	49
1- Les outils de la communication interne .....	49
1-1 Les moyens écrits .....	49
1-1-1 Le journal d'entreprise.....	49
1-1-2 Les outils traductionnels.....	49
1-2 Les moyens oraux.....	50
1-2-1 La communication de proximité.....	50
1-2-2 La gestion des réunions.....	50
1-3 Les supports techniques.....	50
1-3-1 Les supports traditionnels.....	51

1-3-2 Intranet et la communication électronique.....	51
1-3-3 Le journal téléphoné.....	51
1-3-4 L'audiovisuel.....	51
1-3-5 Les techniques au service des réunions.....	51
2- Les obstacles de la communication interne .....	52
2-1 Les obstacles personnels .....	53
2-1-1 Les fausses interprétations.....	53
2-2 Les obstacles psychologiques .....	53
2-2-1 Les jeux psychologiques.....	53
2-2-2 Le récepteur n'est pas prêt.....	53
2-3 Les obstacles sociaux .....	53
2-3-1 Obstacles socioculturels.....	53
2-4 Autres obstacles .....	53
2-4-1 Les obstacles liés à la conduite de la communication.....	54
2-4-2 Obstacle liés au contenu des informations communiquées.....	54
2-4-3 Obstacle liés à la structure.....	54
2-4-4 Le message n'est pas reçu.....	54
2-4-5 Le message n'est pas ou mal envoyé.....	55
2-4-6 Le message est inadapté.....	55
2-4-7 Le message est mal composé.....	55
Conclusion .....	56
Chapitre 3 : l'impact de la communication interne sur les pratiques de la GRH au sein d'ETRAG.....	57
Introduction.....	58
Section 1 : Présentation de l'entreprise d'accueil.....	59
1- Présentation de l'entreprise d'accueil.....	59
1-1 Généralités sur l'entreprise .....	59
1-2 Historique de l'entreprise .....	59
1-3 Les missions et l'organisation de l'entreprise.....	60
1-3-1 Les missions et objectifs .....	60
1-3-2 L'organisation de l'entreprise .....	61
1-3-3 Les missions de chaque direction dans l'organisation.....	62
1-3-3-1 Secrétariat général (SG).....	62
1-3-3-2 Division administration et finances (DAF) .....	63
a) Direction des finances et comptabilités.....	63
b) Direction des ressources humaines (DRH).....	63

1-3-3-3 Division commerciale (DC).....	63
a) Direction approvisionnement.....	63
b) Département commercial (vente).....	63
1-3-3-4 Division planification et systèmes d'information (DPSI).....	64
a) Direction systèmes d'information (DSI).....	64
b) Direction planification matières (DPM).....	64
1-3-3-5 Division technique (DT).....	64
a) Direction technique (DTK).....	64
b) Direction maintenance (DM).....	64
c) Direction investissement (DI).....	65
1-3-3-6 Division production (DP).....	65
a) Direction fabrication brut (DFB).....	65
b) Direction de fabrication mécanique (DFM).....	65
Section 2 : Politique de communication d'ETRAG et la méthodologie de recherche.....	66
2-1 La politique de communication interne d'ETRAG .....	66
2-2 Les objectifs de la direction de la communication au niveau interne.....	67
2-3 Les moyens et outils de la communication interne d'ETRAG .....	67
2-3-1 L'affichage .....	67
2-3-2 Intranet .....	68
2-3-3 E-mail .....	68
2-3-4 La boîte à idées.....	68
2-3-5 Internet .....	68
2-3-6 Les réunions de la Direction communication.....	68
2-3-7 Les formations internes .....	68
2-3-8 La signalétique .....	68
2-3-9 Le téléphone .....	69
2-4 Méthodologie de l'enquête.....	69
2-4-1 Le format des questions .....	69
2-4-2 L'échantillonnage .....	69
2-4-3 L'objectif de l'enquête.....	69
Section 3 : Etudes et analyse des résultats.....	69
3-2 Synthèse.....	95
3-3 Recommandation.....	96
Conclusion générale.....	99

Bibliographie

Annexes

