

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE SUPÉRIEUR DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences de Gestion

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

Thème :

Impact de la communication interne sur
l'engagement organisationnel

Cas : NAFTAL ALGÉRIE

Elaboré par :

AOUADJ Imene Khadidja

Encadré par :

Pr. AZOUAOU Lamia

Lieu de stage : NAFTAL Alger.

Période de stage : de 04/06/2023 au 10/08/2023

Année universitaire : 2022-2023

RÉPUBLIQUE ALGÉRIENNE DÉMOCRATIQUE ET POPULAIRE
MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA
RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ÉCOLE SUPÉRIEUR DE COMMERCE

Mémoire de fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences de Gestion

Spécialité : ORGANISATION ET MANAGEMENT DES ENTREPRISES

Thème :

Impact de la communication interne sur
l'engagement organisationnel

Cas : NAFTAL ALGÉRIE

Elaboré par :

AOUADJ Imene Khadidja

Encadré par :

Pr. AZOUAOU Lamia

Lieu de stage : NAFTAL, Chéraga, Alger.

Période de stage : de 04/06/2023 au 10/08/2023

Année universitaire : 2022-2023

Dédicaces

À ceux qui ont toujours été présents pour moi. À ceux dont la présence et l'amour sont illuminé chaque pas de mon chemin. À vous mes anges gardiens, je vous dédie ces mots empreint d'amour et de reconnaissance, sachant que même les plus profondes expressions ne suffiraient pas à rendre hommage à votre impact dans ma vie.

À Mama et Papa...

À la battante au cœur vaillant, qui ne recule jamais devant l'effort et le temps. À celle qui a puisé la force au plus profond de son être, qui surmonté les tempêtes avec une foi qui perdure. Qui à persévérer malgré les obstacles. Je veux exprimer une gratitude sincère pour chaque pas hésitant et chaque grande décision.

À moi-même ; je promets de continuer à avancer et à briller Inchallah

À celles qui ont partagé mes rêves, essuyé mes larmes et illuminé mes jours de leur présence rayonnante. À celles qui ont été bien plus que des sœurs, mais des âmes sœurs, des épaules sur lesquelles reposent mes soucis, des guides dans les moments d'obscurité, je dédie cette dédicace. Votre amour inconditionnel et votre soutien indéfectible ont façonné les chapitres les plus beaux de ma vie, et c'est avec une gratitude éternelle que je vous honore.

Fairouz... Djazia... Hanane... Malak... Yasmine et ma nièce Amélia... je vous aime.

Remerciements

Je remercie tout d'abord le bon dieu le plus puissant.

Je tiens à exprimer ma gratitude sincère envers le Pr. L. AZOUAOU pour son encadrement bienveillant, ses conseils inestimables et son expertise remarquable qui ont joué un rôle déterminant dans l'enrichissement et la réussite de mon travail de recherche. Sa disponibilité et son engagement constants ont été une véritable source d'inspiration tout au long de ce parcours.

Je remercie également mes tuteurs de stage au sein de la NAFTAL, M. KEBILEN Lotfi et M. KHESRANI Lyes. Leur accompagnement attentif et leurs remarques constructives ont été d'une valeur inestimable pour moi.

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude envers toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce modeste travail.

Mes sincères remerciements vont également aux membres du jury pour avoir accepté d'évaluer et de discuter de ce travail.

Sommaire

Dédicaces	I
Remerciements	II
Sommaire	III
Liste des tableaux	V
Liste de figure	VI
Liste des abréviations	VII
Résumé	VIII
Introduction générale	A
Chapitre 01 : la communication interne en entreprise	1
Introduction.....	1
Section 1 : la place de la communication interne en entreprise	2
1. La communication et son fonctionnement	2
2. La communication de l'entreprise	6
3. Les formes de la communication interne	8
Section 2 : les objectifs de la communication interne, ses outils et ses techniques...	11
1. Les objectifs de la communication interne	11
2. Le outils de la communication interne	13
3. Les techniques de la communication interne	19
Section 3 :le plan de la communication interne, ses circuits et ses limites	21
1. Le plan de la communication interne	21
2. Les circuits de la communication interne	24
3. Les obstacles de la communication interne	26
Conclusion	30
Chapitre 2 : cadre théorique de l'engagement organisationnel	31
Introduction	32
Section 1 : Fondement théorique de l'engagement organisationnel.....	33
1. Eclairage autour du concept de l'engagement organisationnel	33
2. Les formes de l'engagement organisationnel	36
3. Distinction entre l'engagement organisationnel et les différents concepts voisins	37
Section 2 : Les antécédents de l'engagement organisationnel, ses facteurs clés et son importance	43
1. Les antécédents de l'engagement organisationnel.....	43
2. Importance de l'engagement organisationnel	46
3. Les facteurs clés de l'engagement organisationnel	48
Section 3 : le lien entre la communication interne sur l'engagement organisationnel.....	51
1. Les indicateurs de l'engagement organisationnel	51
2. L'engagement au travail (Work engagement)	52
3. Le lien entre la communication interne et l'engagement organisationnel	58
Conclusion	62
Chapitre 3 : l'impact de la communication interne sur l'engagement organisationnel au sein de NAFTAL.....	63
Introduction	64
Section 1 : Présentation du cadre de réalisation de la recherche.....	65

1. Présentation de la NAFTAL	65
2. Méthodologie de la recherche	72
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats.....	80
1. Analyse de l'entretien	80
2. Analyse de la fiabilité du questionnaire	82
3. Présentation et analyse des résultats	84
4. Impact de la communication interne sur l'engagement organisationnel au sein de NAFTAL	99
5. Analyse de la question ouverte	102
Conclusion	104
Conclusion générale.....	106
Bibliographie	110
Annexes	115
Table des matières.....	128

Liste des tableaux

Numéro	Titre	page
1	Les modèles de la communication	3
2	Définitions de l'engagement organisationnel	33
3	Distinction des comportements entre implication au travail et engagement organisationnel	42
4	Fiche d'identité de la NAFTAL	66
5	Structure et organisation du questionnaire	74
6	Degré de l'échelle de Likert	76
7	évaluation par échelle de Likert	76
8	Test de fiabilité pour la variable de communication interne	83
9	Test de fiabilité pour la variable de l'engagement organisationnel	84
10	Les moyennes arithmétiques et les écarts types des items relatifs à la fréquence de la communication	91
11	Les moyennes arithmétiques et les écarts types des items relatifs au mode de la communication	92
12	Les moyennes arithmétiques et les écarts types des items relatifs à la clarté de la communication	93
13	Les moyennes arithmétiques et les écarts types des items relatifs à la qualité de la communication	94
14	Les moyennes arithmétiques et les écarts types des items relatifs à la communication interne	95
15	Les moyennes arithmétiques et les écarts types des items relatifs à l'engagement organisationnel	96
16	Le coefficient de corrélation de Pearson entre les variables (communication interne et engagement organisationnel)	97
17	Le coefficient de corrélation de Pearson entre les dimensions de la communication interne et l'engagement organisationnel	98
18	L'analyse de variance à un facteur avec le test ANOVA	100
19	Les coefficients du modèle de régression linéaire multiple	101

Liste de figures

Numéro	Titre	page
1	Modèle conceptuel de recherche sur l'impact de la communication interne sur l'engagement organisationnel	E
2	Modèle de Norbert Wiener	6
3	Rattachement de la CI à la DRH	9
4	Rattachement de la CI à DG	10
5	Rattachement de la CI à DC	10
6	Répartition de l'échantillon par genre	85
7	Répartition de l'échantillon par tranches d'âge	86
8	Répartition de l'échantillon par état civil	87
9	Répartition de l'échantillon par niveau d'instruction	88
10	Répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnel	89
11	Répartition de l'échantillon par l'ancienneté dans le travail	90

Liste des abréviations

Abréviation	signification
CI	Communication interne
FC	Fréquence de communication
MC	Mode de communication
CC	Clarté de communication
QC	Qualité de communication
EO	Engagement organisationnel
EA	Engagement affectif
EN	Engagement normatif
EC	Engagement de continuité
DRH	Direction des ressources humaines
RH	Ressources humaines
DG	Direction générale
DC	Direction de communication
ANOVA	ANalysis Of Variance
SPA	Société par action
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
TIC	Technologie de l'information et de la communication
G.P.L	Gaz pétrole liquéfié

Résumé

L'engagement organisationnel et la communication interne jouent un rôle essentiel dans la pérennité des entreprises. En se focalisant de manière proactive sur ces deux facteurs, les entreprises ont la possibilité de cultiver un environnement de travail stimulant et favorable à l'épanouissement des employés.

L'objectif de cette recherche est d'évaluer l'impact de la communication interne sur l'engagement organisationnel au sein de l'entreprise NAFTAL. Pour ce faire, une méthodologie mixte a été employée, comprenant un entretien ainsi qu'une enquête par questionnaire menée auprès de 140 employés appartenant à la Direction Générale de l'entreprise. Les données recueillies ont ensuite été soumises à une analyse statistique en utilisant le logiciel SPSS.

Les résultats de l'analyse des données révèlent une influence positive de la communication interne sur l'engagement organisationnel au sein de la NAFTAL. Il apparaît clairement que lorsque la communication interne est efficace, cela renforce l'engagement des employés envers l'organisation. De plus, l'étude met en évidence une corrélation positive et significative entre les différentes dimensions de la communication interne, notamment le mode, la clarté et la qualité de la communication, et l'engagement organisationnel. Cependant, il est important de noter qu'une relation négative a été observée entre la fréquence de la communication interne et l'engagement organisationnel.

Sur la base de ces conclusions, des recommandations ont été élaborées en vue d'améliorer la communication interne et de renforcer l'engagement organisationnel.

Mots clés : engagement organisationnel, communication interne, NAFTAL, impact.

ملخص

يلعب كل من الالتزام التنظيمي دوراً رئيسياً في استدامة الشركات. من خلال التركيز بشكل نشط على هذين العاملين، تتاح للشركات الفرصة لخلق بيئة عمل محفزة ومناسبة لازدهار الموظفين.

هدف هذه الدراسة هو تقييم تأثير الاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي داخل شركة نافتال. لتحقيق ذلك تم اعتماد منهجية مختلطة تتضمن مقابلة واحدة واستبيان اجري على 140 موظفاً ينتمون الى الإدارة العامة للمؤسسة. تم تحليل البيانات المجمعّة باستخدام البرنامج الاحصائي

SPSS

تشير نتائج تحليل البيانات إلى وجود تأثير إيجابي للاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي داخل نافتال. يظهر بوضوح أنه عندما يكون الاتصال الداخلي فعالاً، يتعزز الالتزام لدى الموظفين تجاه المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، يبرز البحث وجود علاقة إيجابية ومعنوية بين مختلف أبعاد الاتصال الداخلي، بما في ذلك وسيلة الاتصال، ووضوح الاتصال، وجودة الاتصال، والالتزام التنظيمي. ومع ذلك، من المهم ملاحظة أنه تم رصد علاقة سلبية بين تكرار الاتصال الداخلي والالتزام التنظيمي.

استناداً إلى هذه الاستنتاجات، تم وضع توصيات بهدف تحسين الاتصال الداخلي وتعزيز الالتزام التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: الالتزام التنظيمي، الاتصال الداخلي، نافتال، تأثير.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

À une époque caractérisée par des changements rapides, une concurrence féroce et une évolution constante des attentes professionnelles, les entreprises sont confrontées à un défi majeur : comment créer un environnement où les employés sont non seulement investis dans leur travail, mais aussi liés d'une manière significative à la mission et à la vision de l'organisation ? Jusqu'à présent, cette question conserve une pertinence cruciale. Dans le contexte professionnel, cette recherche d'une réponse demeure d'une importance singulière, car les performances et le succès d'une entreprise reposent en grande partie sur l'engagement de ses employés.

Au sein de cet environnement dynamique, la notion d'engagement organisationnel a gagné une importance considérable. Il ne se limite pas à une simple exécution des tâches, mais transcende vers une implication émotionnelle et intellectuelle dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

La communication interne est aujourd'hui reconnue comme un pilier fondamental pour établir un environnement de travail positif, favoriser la collaboration, renforcer la culture d'entreprise et stimuler la performance globale de l'organisation. Elle joue un rôle crucial dans la gestion des relations entre les employés. La communication interne favorise l'engagement des employés en les tenant informés des objectifs, des valeurs et de toutes les nouveautés de l'entreprise. Les employés engagés sont plus susceptibles d'être productifs et de contribuer positivement à l'entreprise.

Dans ce contexte, l'étude se focalise spécifiquement sur la NAFTAL, une entreprise publique jouant un rôle vital dans la distribution des produits pétroliers en Algérie. En tant qu'entreprise de service public, la NAFTAL est confrontée à des enjeux uniques liés à la qualité de service, à la gestion des ressources humaines et à la satisfaction des clients. Son environnement complexe et hiérarchisé offre une toile de fond propice pour examiner l'impact de la communication interne sur l'engagement des employés.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. Problématique de la recherche :

Dans l'objectif d'explorer plus en détail cette thématique, nous avons opté pour l'analyse de la problématique suivante : **Quel est l'impact de la communication interne sur l'engagement organisationnel au sein de la NAFTAL ?**

2. Hypothèses :

En vue de répondre à notre problématique, nous avons énoncé deux hypothèses, à savoir l'hypothèse nulle et l'hypothèse alternative. Nous prévoyons de les examiner au cours de notre enquête sur le terrain :

H₀ : il n'existe pas d'impact de la communication sur l'engagement organisationnel au sein de la NAFTAL.

H₁ : il existe un impact positif de la communication interne sur l'engagement organisationnel au sein de la NAFTAL.

3. Les motifs de la recherche :

Nous avons délibérément choisi d'explorer l'impact de la communication interne sur l'engagement organisationnel pour des raisons bien fondées liés à nos intérêts et aux enjeux actuels du monde professionnel. En tant qu'étudiant en management et organisation d'entreprise, notre orientation naturelle nous a dirigés vers cette thématique, animés par le désir de comprendre comment la communication peut jouer un rôle crucial dans le niveau d'engagement au sein des entreprises. Notre curiosité est particulièrement stimulée par l'envie de découvrir les facteurs spécifiques qui influencent l'engagement des employés dans le contexte algérien. De plus, nous avons opté pour ce sujet en raison de l'importance croissante accordée actuellement à la communication interne et à l'engagement organisationnel dans le monde professionnel. Ces aspects restent des préoccupations majeures pour les entreprises qui visent à augmenter leurs performances en instaurant un environnement de travail favorable.

4. Les objectifs de la recherche :

Cette étude a été faite dans le but de :

- Analyser la situation actuelle de la communication interne au sein de la NAFTAL ;
- Évaluer le degré d'engagement organisationnel au sein de la même société ;
- Examiner l'impact de la communication interne au sein de NAFTAL sur l'engagement organisationnel.

5. Les études antérieures :

Nous avons consulté plusieurs études antérieures afin de nous familiariser avec le sujet de recherche. La majorité de ces études ont conclu à l'existence d'un impact significatif de la communication interne sur l'engagement. Dans ce qui suit, nous présenterons les principales études que nous avons consultées :

INTRODUCTION GÉNÉRALE

- **Étude de Tcheir Sihem, Berbach Toufik, (2022)**, l'effet de la communication interne sur les dimensions l'engagement organisationnel - une étude de cas du complexe industriel des plastiques et du caoutchouc ENPC dans l'état de Sétif (Algérie), publié dans " la revue de l'institut des sciences économiques".
- **Étude de Solomon Markos, (2021)** ; l'effet de la communication interne sur l'engagement des employés : preuve empirique de la banque commerciale d'Ethiopie, publiés dans " la revue internationale de l'information, des affaires et de la gestion " .
- **Étude de Soumya et Rashmi Ramesh (2018)** ; A study on the impact of internal communication on employee engagement in I.T companies in India ; publié dans " AIMS Journal of Research"
- **Étude de Cécile Cézanne, Sabrina Loufiani Fedida, ; Philippe Luu, Laurence Sagliette (2019)**, L'influence de la communication interne d'entreprise sur l'engagement des salariés au travail : les apports de l'enquête réponse 2011, publié dans " la revue de gestion des ressources humaines"
- **Étude de W. Kahia et M. Chaher (2023)**. L'engagement organisationnel comment et pourquoi ? publié dans " International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing,2023, l'engagement organisationnel"
- **Étude de Djefal Mokrane, Makhlof Hassina et Laifaoui Djaouida (2020)** ; l'engagement organisationnel et le stress au travail, publié dans " Revue EL-Bahith en Sciences Humaines et Sociales"

Il est à noter que la plupart de ces études ont été réalisées récemment, ce qui témoigne de l'intérêt croissant pour le sujet de l'engagement organisationnel au cours des dernières décennies. De plus, la plupart de ces études ont opté pour une méthodologie d'enquête basée sur des questionnaires pour la collecte des données. L'ensemble de ces recherches antérieures fera l'objet d'un examen détaillé dans la troisième section du deuxième chapitre

6. L'importance de la recherche :

Cette recherche revêt une importance significative à plusieurs égards. Tout d'abord, elle éclaire la relation complexe entre la communication interne et l'engagement organisationnel, deux éléments cruciaux pour le succès des entreprises. En comprenant comment ces facteurs interagissent, cette étude peut fournir des informations précieuses pour améliorer la performance des employés.

De plus, cette étude s'applique spécifiquement à la NAFTAL, une entreprise dont le rôle vital dans la vie quotidienne des Algériens en fait une étude de cas particulièrement pertinente. En comprenant comment la communication interne peut influencer l'engagement au sein de cette entreprise, nous pouvons contribuer à créer un environnement de travail plus productif et épanouissant pour les employés, ce qui peut se traduire par une amélioration des services offerts à la population.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

De manière plus générale, cette recherche contribue au corpus de connaissances dans le domaine de la gestion des ressources humaines en apportant des preuves tangibles de l'importance de la communication interne dans la création d'environnements de travail positifs et productifs. Elle offre également des recommandations pratiques pour les entreprises cherchant à optimiser leur communication interne et à stimuler l'engagement de leurs employés.

7. La méthodologie de la recherche :

Afin de répondre à notre problématique et d'atteindre nos objectifs de recherche, nous avons décidé d'adopter une approche descriptive-analytique, combinée à une méthode mixte qui englobe à la fois des éléments quantitatifs et qualitatifs. Cette approche offre la possibilité de décrire en détail les concepts liés à la communication interne en tant que variable indépendante et à l'engagement organisationnel en tant que variable dépendante. Par le biais d'une enquête par questionnaire et d'un entretien menés auprès des salariés de la NAFTAL, nous pourrions évaluer l'impact concret de la communication interne sur l'engagement organisationnel. Cette combinaison méthodologique nous offrira une compréhension globale et détaillée de la dynamique impliquée.

8. La structure du travail :

Notre recherche est divisée en trois chapitres distincts, chacun ayant un objectif spécifique. **Le premier chapitre** se consacre à l'exploration du cadre conceptuel de la communication interne au sein des entreprises. La première section de ce chapitre examine en détail la place et le rôle de la communication interne dans le contexte organisationnel, en passant en revue différentes définitions de la communication interne, en analysant ses composantes essentielles, en identifiant ses différentes formes, et en mettant en évidence son importance au sein de l'entreprise. La deuxième section du premier chapitre se concentre sur les outils, les techniques et les objectifs fréquemment utilisés dans la communication interne. Elle explique la nature de ces outils, comment ils sont mis en œuvre, ainsi que les objectifs qu'ils cherchent à atteindre au sein de l'entreprise. Enfin, la dernière section de ce chapitre introductif se penche sur le processus de planification de la communication interne. Elle analyse les chemins suivis par les informations à l'intérieur de l'entreprise en abordant les circuits de communication internes, tout en identifiant également les limitations et les défis auxquels peuvent être confrontés ces efforts de communication au sein de l'organisation.

Le deuxième chapitre aborde l'engagement organisationnel et son lien avec la communication interne. Dans un premier temps, nous apportons des éclaircissements sur la notion d'engagement organisationnel, en présentant les différents modèles qui l'entourent ainsi que ses diverses formes. Par la suite, nous entreprenons une analyse approfondie des antécédents, des facteurs déterminants et de l'importance de l'engagement organisationnel. Enfin, nous mettons en relief les indicateurs distinctifs de l'engagement envers l'organisation, nous nous familiariserons avec le concept d'engagement au travail, nous explorerons ses diverses dimensions et nous étudierons les conséquences de cette notion.

Le troisième chapitre se dédie à l'étude de cas de l'entreprise NAFTAL. Dans la première partie, nous présentons une introduction à l'entreprise NAFTAL, ainsi que la méthodologie que nous avons choisie pour recueillir et analyser les données. La deuxième partie

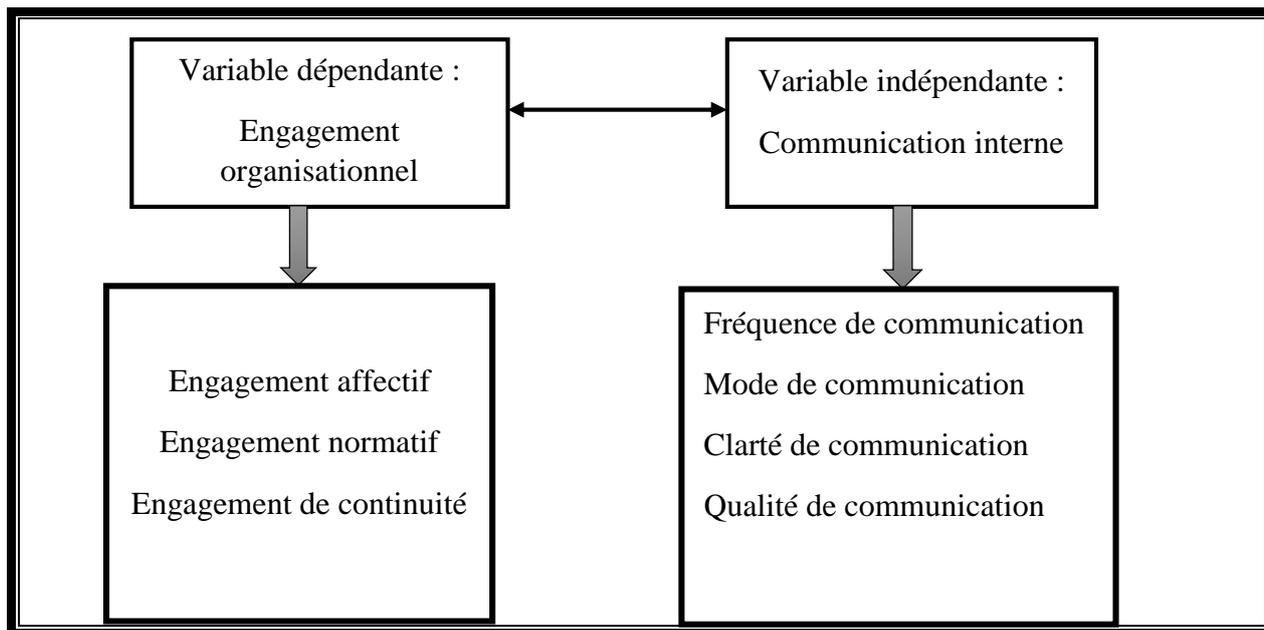
INTRODUCTION GÉNÉRALE

propose une analyse détaillée des résultats de notre étude, accompagnée de commentaires critiques et d'évaluations objectives des conclusions obtenues.

9. Le modèle conceptuel de la recherche :

En nous appuyant sur la revue de la littérature, nous avons élaboré un modèle multidimensionnel qui met en évidence les divers facteurs de la communication interne susceptibles d'exercer une influence sur l'engagement organisationnel.

Figure 1 : modèle conceptuel de recherche sur l'impact de la communication interne sur l'engagement organisationnel



**CHAPITRE 1 : LA
COMMUNICATION INTERNE EN
ENTREPRISE**

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

Introduction :

La communication est le pilier fondamental sur lequel repose le bon fonctionnement de toute organisation. Elle constitue le flux vital qui permet à une entreprise de prospérer, à une institution de perdurer, et à une équipe de collaborateurs de travailler en harmonie. Cependant, dans ce vaste domaine de la communication, l'une de ses facettes revêt une importance particulière : la communication interne.

Bien qu'un simple outil La communication interne occupe une position cruciale au sein des organisations, agissant comme un élément central pour garantir la transmission efficace de l'information, renforcer la cohésion des équipes et promouvoir la diffusion des valeurs fondamentales de l'entreprise. Elle constitue un pilier fondamental pour le fonctionnement harmonieux de toute structure.

Ce chapitre est divisé en trois sections distinctes, chacune consacrée à un aspect spécifique de la communication interne au sein des entreprises. Dans la première section, nous examinerons en détail le rôle crucial de la communication interne au sein des organisations. La deuxième section se penchera sur les objectifs, les outils et les techniques utilisés pour mettre en œuvre une communication interne efficace. Enfin, dans la troisième section, nous aborderons la planification, les circuits de communication et les défis auxquels la communication interne peut être confrontée. En combinant ces trois sections, nous obtiendrons une compréhension approfondie de l'importance et du fonctionnement de la communication interne en entreprise.

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

Section 01 : la place de la communication interne en entreprise.

Dans cette section, nous allons examiner les définitions de base liées à la communication, à la communication d'entreprise, à la communication externe et à la communication interne. Notre objectif est de distinguer ces concepts les uns des autres et d'expliquer les raisons pour lesquelles nous avons opté pour la communication interne comme sujet d'étude.

1. La communication et son fonctionnement :

La communication, en tant que pilier central de toute interaction humaine, mérite une exploration approfondie de son fonctionnement. Dans la suite, nous plongerons dans cette notion essentielle, en examinant ses différentes approches et en détaillant ses principales composantes.

1.1.La notion communication :

La communication représente une responsabilité collective et un actif précieux, car elle est indispensable pour envisager un changement significatif dans le monde. Il est nécessaire de surveiller attentivement ceux qui l'utilisent, mais il est tout aussi important de ne pas perdre confiance en sa capacité à favoriser le changement.¹ Il existe de nombreuses définitions de la communication, ce terme étant d'une grande ampleur. Dans cette optique, nous allons présenter les définitions les plus couramment utilisées.

La communication, étymologiquement dérivée du latin "communicare" signifiant "partager, participer, rendre commun", se définit comme le processus de transmission d'informations de la source émettrice vers le destinataire.²

Le Petit Larousse la décrit comme "l'action de transmettre quelque chose, que ce soit un avis, un message ou un renseignement", ajoutant qu'en psychologie, elle englobe "la transmission de l'information au sein d'un groupe, envisagée dans ses liens avec la structure de ce groupe"³. Selon le Petit Robert, la communication désigne le "passage ou l'échange de messages entre un sujet émetteur et un sujet récepteur au moyen de signes ou de signaux"⁴.

Enfin, la FAO la définit comme un "processus dynamique au cours duquel un émetteur et un récepteur échangent des informations, des idées, des opinions, des sentiments ou des réactions"⁵.

¹ Wellhoof Thierry, *Le procès de la communication : Accusée, levez-vous !* Manitoba, 2016.p195

² <https://www.definitions360.com/communication/> à 18h:42.

³ Lethielleux Laëticia, *L'essentiel de la gestion des ressources humaines : pour saisir les concepts fondamentaux de la GRH*, 15ème édition, Gualino, 2022. p105.

⁴ <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/communication> à 19h:00.

⁵ FAO, *Guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie de communication multimédia*, Rome,2002 ; p2

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

En conclusion, la communication, en tant qu'actif essentiel et responsabilité partagée, est définie de diverses manières, illustrant sa complexité et son importance dans notre monde interconnecté.

1.2. Les sept approches théoriques de la communication :

Le tableau suivant résume sept approches théoriques de la communication ⁶ :

Tableau 1 : les modèles de communication

Modèles	Auteurs	Caractéristiques
Modèle de transmission	C.E. Shannon et W. Weaver (1949)	Le schéma de communication originel comprend six éléments : <ul style="list-style-type: none">• Une source (production) ;• Un émetteur (encodage) ;• Un canal (circulation) ;• Un récepteur (décodage) ;• Un destinataire (réception)• Un bruit (interférence) ; Plus tard, un septième élément : <ul style="list-style-type: none">• (Le feedback) sera ajouté à ce modèle par M. et J. White Riley (1951) et par N. Wiener (1952).
	H.D.Laswell (1948)	Modèle des 5 W : « Who say What to Whom in Wich channel with What effect ? » En français : (« Qui dit quoi à qui à travers quel canal et avec quel effet ? »).
	R. Jakobson (1960)	La communication s'articule autour des six fonctions du langage : expressive, conative, phatique, référentielle (contextuelle), métalinguistique (symbolique), poétique.
Modèle Sémiotique	C. S. Peirce (1931-1958)	Trois éléments fondent la communication : <ul style="list-style-type: none">• Le signe ;• L'interprétant (immédiat /dynamique) ;• L'objet (immédiat /dynamique).

⁶ Morel Jimmy, *Management : les points clés des méthodes et des outils pratiques pour les managers*, Galino, 8ème édition, 2020.

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

		Ce modèle s'inspire des travaux de F. de Saussure (1916).
Modèle structural	A. Moles (1986)	L'individu est entouré d'une sphère personnelle qui filtre ses perceptions de l'environnement ; dans ce cadre, la communication est définie par A. Moles Comme : « L'action de faire participer un organisme ou un système, situé en un point donné, aux stimuli et aux expériences de l'environnement d'un autre individu ou système, situé en un autre lieu et à une autre époque, en utilisant les éléments de connaissance qu'ils ont en commun »
Modèle transactionnel	D. C. Barnlund (1970)	La communication est une transaction par laquelle l'individu crée du sens ; plus que par la production d'un message, la communication se caractérise avant tout par une production de sens.
Modèle pragmatique	G. Bateson, P. Watzlawick et al ; (École de Palo Alto, années 1970)	Quatre principes gouvernent ce modèle : <ul style="list-style-type: none"> • L'individu est considéré comme une boîte noire ; • On ne peut pas ne pas communiquer ; • La communication est fondée sur des redondances; - Le présent est plus pertinent que le passé.
Modèle médiatique	M. Mac Luhan (1951).	Selon M. Mac Luhan, « le média est le message » ; ce n'est donc pas le contenu qui est important, mais le canal de transmission.
	B. H. Westley et M. S. Mac Lean (1970).	Un médiateur intervient dans la communication entre l'émetteur et le récepteur du message (encodage et rétroaction) ; il facilite la communication en gommant toute difficulté.
Modèle rétroactif	L. Thayer (1968).	C'est le récepteur qui donne sa signification et sa raison d'être au message ; il en est ainsi le créateur ex-post

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

	G. Gerbner (1956)	Le processus de communication regroupe deux dimensions : l'une perceptive, l'autre de contrôle
--	-------------------	---

Source : élaboré par nos soins

Pour conclure ce point sur les sept approches théoriques de la communication, il est clair que chaque modèle apporte une perspective unique et éclairante sur la manière dont la communication fonctionne. Du modèle de transmission de Shannon et Weaver, qui se concentre sur les éléments clés de la communication, au modèle pragmatique de l'École de Palo Alto, qui met l'accent sur les principes sous-jacents de la communication humaine, chaque approche offre un cadre conceptuel précieux.

Il est important de noter que ces modèles ne sont pas mutuellement exclusifs, mais plutôt complémentaires, permettant ainsi de mieux comprendre la complexité de la communication. En combinant ces différentes approches, nous pouvons obtenir une vision plus complète et nuancée de ce domaine fondamental, ce qui peut être précieux pour la recherche, l'enseignement et l'application pratique dans divers contextes de la vie quotidienne.

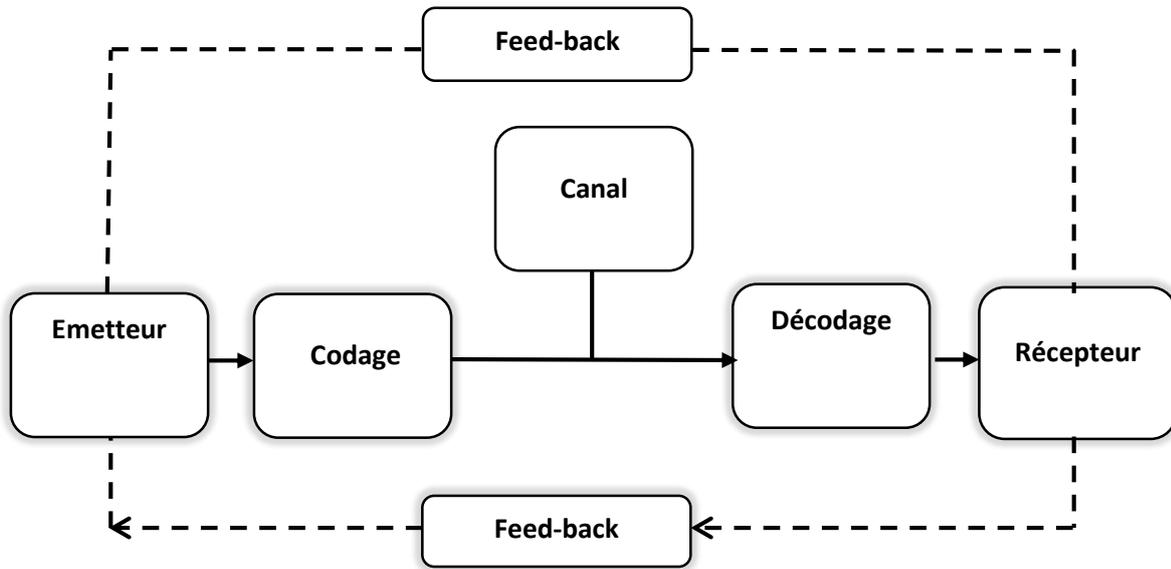
1.3. Les composantes de la communication :

Les composantes fondamentales de la communication englobent plusieurs éléments essentiels :⁷

- Le message : Il représente l'information destinée à être transmise d'une personne à une autre.
- L'émetteur (annonceur /destinateur) : Celui qui prend l'initiative de transmettre le message.
- Le récepteur (destinataire/ cible) : La personne chargée de recevoir le message et de le décoder.
- Le code : Il désigne le langage ou le système utilisé pour véhiculer le message.
- Le canal : C'est la voie de communication utilisée pour la transmission du message, agissant comme le support reliant l'émetteur au récepteur.
- Le support : C'est le moyen technique spécifique qui facilite le transfert du message.
- Le contexte : Il englobe le lieu, le nombre de personnes impliquées, la durée de l'échange, et la raison sous-jacente à la communication.
- Les bruits : Ce sont les perturbations ou les interférences qui peuvent altérer la qualité de la communication.

⁷Dudouet Gérald , Savoir communiquer, Edition d'organisation,2012 , p 13.

Figure 02 : Modèle de Norbert Wiener



Source : élaboré par nos soins

En somme, ces composantes forment l'infrastructure fondamentale qui façonne tout processus de communication, que ce soit dans des contextes personnels, professionnels, ou sociaux.

2. La communication de l'entreprise :

La communication de l'entreprise, souvent désignée sous les termes "corporate" ou "institutionnel", s'adresse généralement à divers publics, parmi lesquels l'interne et les actionnaires sont des cibles privilégiées⁸. En substance, la communication d'entreprise englobe toutes les méthodes et formes de communication utilisées par une entreprise pour transmettre des messages et interagir avec les parties prenantes qui contribuent à son développement. Cette communication gère les flux d'informations à l'intérieur de l'organisation (communication interne) et entre l'organisation et son environnement externe (communication externe), ce qui lui permet de fonctionner comme un système et de se positionner dans son contexte.

Selon la définition de Westphalen, la communication de l'entreprise peut être définie comme un processus d'écoute et d'émission de messages et de signaux destinés à des publics spécifiques, avec pour objectifs l'amélioration de l'image de l'entreprise, le renforcement de ses relations, la promotion de ses produits ou services, ainsi que la défense de ses intérêts⁹.

⁸Riom Aude, Libaert Thierry, Adary Assaël, *Toute la fonction communication*, Dunod, 2010. p16.

⁹ Westphalen. Marie-Hélène, Thierry Libaert, « Communicator, toute la communication de l'entreprise », 6ème édition, Dunod, Paris, 2012, p 13.

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

Ainsi, elle repose fondamentalement sur la relation entre l'entreprise et ses diverses parties prenantes, qu'elles soient internes ou externes. Cela dit, la communication d'entreprise se divise en deux principales catégories : la communication interne, qui s'adresse aux parties prenantes internes de l'entreprise, et la communication externe, qui cible l'environnement externe de l'entreprise.

Puisque notre sujet se concentre sur la communication interne, nous allons à présent définir en détail la communication interne, explorer ses différentes formes, et comprendre sa place essentielle au sein de l'entreprise.

2.1. La communication interne :

La communication interne est une facette essentielle de la communication d'entreprise, faisant partie intégrante d'un système plus vaste visant à organiser les flux d'informations et les interactions pour maintenir un équilibre entre l'information et les relations au sein de l'organisation. Ce qui la distingue, ce ne sont pas tant les méthodes de communication utilisées que le public ciblé, à savoir l'ensemble des employés d'une entreprise, ainsi que les objectifs spécifiques qu'elle cherche à atteindre.¹⁰

La communication interne, au sein d'une entreprise ou d'une organisation, se réfère à l'ensemble des processus et des moyens de communication utilisés pour échanger des informations, des messages et des idées entre les membres de l'organisation, qu'il s'agisse d'employés, de cadres ou de collaborateurs. Cette forme de communication est essentielle pour maintenir une collaboration efficace, favoriser la compréhension mutuelle, renforcer la cohésion au sein de l'équipe, et atteindre les objectifs organisationnels.

Elle peut prendre de nombreuses formes. Son objectif principal est de veiller à ce que toutes les parties prenantes internes de l'entreprise soient informées, impliquées et engagées dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

En résumé, la communication interne revêt une grande importance pour maintenir un environnement de travail positif, encourager la collaboration, et motiver les employés, contribuant ainsi à la réussite globale de l'organisation.

2.2. La communication externe :

La communication externe, quant à elle, concerne l'ensemble des activités de communication mises en œuvre par une entreprise ou une organisation pour communiquer avec son environnement externe. Cela inclut les clients, les partenaires commerciaux, les investisseurs, les médias, les autorités réglementaires, et d'autres parties prenantes qui se trouvent à l'extérieur de l'organisation.

L'objectif de la communication externe est de promouvoir l'image de l'entreprise, de commercialiser ses produits ou services, de renforcer ses relations avec ses clients et ses partenaires, de gérer sa réputation, et de répondre aux attentes et aux préoccupations du public

¹⁰ D'Almeida Nicole, Thierry Libaert, *La communication interne des entreprises*, 8^{ème} édition, Dunod, 2018, p7.

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

externe. Pour atteindre ces objectifs, les entreprises utilisent divers canaux de communication tels que la publicité, les relations publiques, les médias sociaux, les sites web, les événements promotionnels, et d'autres outils de communication.

En résumé, la communication externe vise à établir et à maintenir des relations positives avec le monde extérieur de l'entreprise, à promouvoir sa marque et ses produits, et à assurer sa pérennité dans un environnement concurrentiel.

3. Les formes de la communication interne :

La communication interne prend diverses formes au sein d'une organisation, visant à favoriser la circulation fluide de l'information, l'engagement des employés et la cohésion au sein de l'équipe.¹¹ Elle se décline principalement en deux catégories :

La communication formelle, soigneusement planifiée et organisée, et la communication informelle, spontanée et non coordonnée, favorisant la convivialité et l'ajustement mutuel.

De plus, la communication interne s'articule autour de trois axes distincts :

- La communication descendante, qui émane de la direction et transmet des instructions et des décisions aux employés dans le but de les informer, de les former et de les guider.
- La communication ascendante, qui permet aux employés d'exprimer leurs attentes, de faire remonter des informations terrain pertinentes, contribuant ainsi à un climat social positif et à une rétroaction constructive.
- La communication latérale ou horizontale, qui facilite les échanges entre pairs au sein de la même équipe ou entre des collaborateurs de différents services, en dehors de la structure hiérarchique. Cette forme de communication encourage la collaboration, le partage des compétences et la création d'une culture de travail collaborative, particulièrement prisée dans les organisations promouvant l'autonomie et le travail en groupe.

3.1. La place de la communication interne en entreprise :

La place de la communication interne au sein d'une entreprise revêt une importance indéniable, bien qu'elle puisse varier en fonction de divers facteurs. Son organisation peut prendre différentes formes, notamment sous la forme d'une direction ou d'un service dédié. Le positionnement de la fonction communication interne dépend essentiellement de deux éléments clés : la taille de l'entreprise et sa stratégie globale.

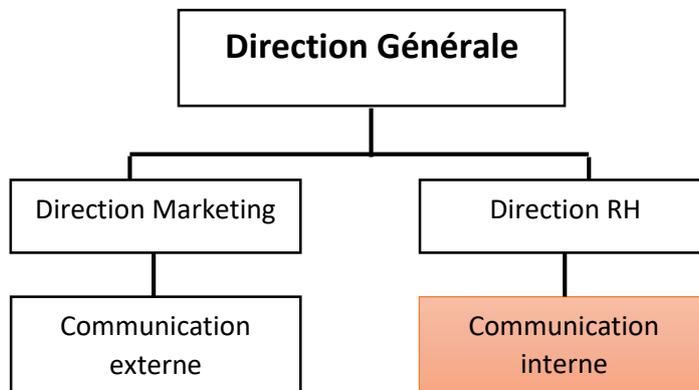
D'un point de vue hiérarchique, la communication interne est généralement rattachée à l'une des trois entités suivantes : la direction des ressources humaines, la direction de la communication ou la direction générale. Chacune de ces options présente ses avantages et ses inconvénients spécifiques.

¹¹Landrieux-Kartochia Sophie, Josien, Samuel, *Management des entreprises*, 3^{ème} édition, Galino, 2017, p143.

3.1.1. Rattachement à la direction de ressources humaines :

La communication interne est souvent rattachée à la DRH au sein de l'entreprise. Ainsi, c'est la fonction des ressources humaines qui assume la responsabilité de la communication interne au sein de l'organisation. Cette association trouve sa justification dans le fait que la communication interne et les ressources humaines partagent des préoccupations communes concernant les aspects administratifs, la politique des ressources humaines, ainsi que la diffusion d'informations relatives au personnel. Cette proximité fonctionnelle favorise une gestion plus cohérente et efficace de la communication interne au sein de l'entreprise.¹²

Figure03 : le rattachement de la CI à la DRH



Source : élaboré par nos soins

3.1.2. Rattachement à la direction générale :

La communication interne est souvent placée sous la responsabilité d'un service, d'une direction ou d'une fonction directement rattachée à la direction générale de l'entreprise. Cette décision de rattachement trouve sa justification dans la transversalité des sujets abordés et leur caractère stratégique pour l'entreprise dans son ensemble.¹³

La communication interne va bien au-delà de la simple diffusion d'informations au sein de l'entreprise. Elle englobe des aspects essentiels tels que la promotion de la culture d'entreprise, l'engagement des employés, la gestion du changement et l'alignement sur les objectifs stratégiques. Ces éléments ont un impact direct sur la performance globale de l'entreprise, justifiant ainsi son placement sous la supervision de la direction générale.

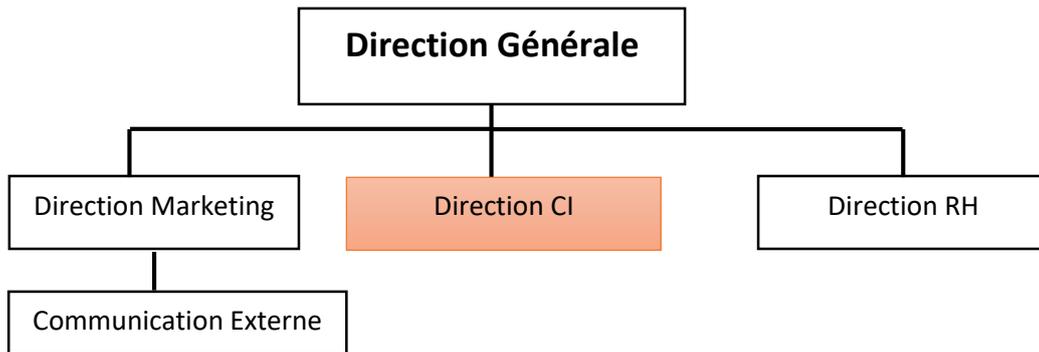
¹² Florence Benoit-Moreau, Eva Delacroix Christel de Lassus, *Maxi fiches de communication marketing*, Dunod, 2011 ; p 111.

¹³ Florence Benoit-Moreau, Eva Delacroix Christel de Lassus. Op.cit. p111.

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

En plaçant la communication interne sous l'autorité de la direction générale, l'entreprise garantit que cette fonction est en harmonie avec la vision, les objectifs et la stratégie globale de l'entreprise. De plus, cela assure que la communication interne est intégrée dans toutes les facettes de l'organisation, contribuant de manière cohérente et efficace à la réalisation des objectifs stratégiques.

Figure 04 : la CI rattaché à la DG

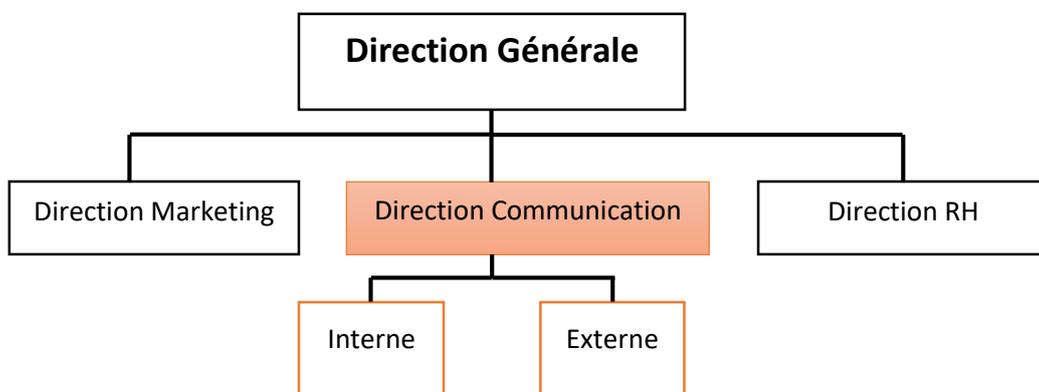


Source : Elaboré par nos soins

3.1.3. Rattachement à la direction communication :

La troisième option consiste à avoir un service, une fonction ou une direction de communication globale qui s'occupe à la fois de la communication interne et externe de l'entreprise. Cette approche est motivée par la nécessité de coordonner et d'assurer la cohérence des messages destinés à toutes les parties prenantes de l'entreprise, qu'elles soient internes ou externes. Elle tire parti des synergies existant en matière de maîtrise des outils de communication pour une gestion plus efficace de l'ensemble des communications de l'entreprise.¹⁴

Figure 05 : le rattachement de la CI à la DC



Source : Elaboré par nos soins

¹⁴ Op.cit. p111.

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

Chacun de ces choix représente un niveau spécifique d'intégration de la communication interne au sein de l'entreprise. Aucune option n'est préférable à une autre, car elles présentent chacune leurs avantages et inconvénients.

- Le rattachement à la direction générale facilite la réflexion stratégique en amont, mais peut entraîner une dépendance excessive vis-à-vis de cette direction.
- Le rattachement à la direction de la communication renforce la synergie entre la communication interne et externe, favorise la rapidité de l'information et encourage le partage des ressources.
- Enfin, le rattachement à la direction des ressources humaines élargit le champ de la communication interne aux aspects sociaux de l'entreprise, mais il comporte le risque de se limiter à ce rôle, ce qui doit être compensé par la capacité à construire une vision globale de l'organisation.¹⁵

En somme, cette section a offert une compréhension approfondie de la communication, de ses multiples facettes, de ses modèles théoriques et de son rôle essentiel au sein des organisations. Elle a également souligné l'importance de la communication interne en tant que composante stratégique de la communication d'entreprise.

Section 02 : Objectifs, outils et techniques de communication interne.

Vu l'importance stratégique accordé à la communication interne, dans cette section nous explorerons les objectifs essentiels de la communication interne au sein des organisations, ainsi que les outils et les techniques qui permettent de les atteindre.

1. Les objectifs de la communication interne :

L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'informations dans l'organisation¹⁶. C'est-à-dire d'assurer que les membres de l'entreprise disposent des informations dont ils ont besoin pour accomplir leurs tâches et contribuer au succès de l'organisation.

• Accompagner le projet socio-économique de l'entreprise :

Cet objectif vise à assurer que les employés comprennent les projets économiques, sociaux et culturels de l'entreprise. Dans le monde du travail moderne, les employés ne sont plus simplement des exécutants, mais des acteurs clés. Ils ont besoin d'être informés des objectifs et des projets de l'entreprise pour pouvoir contribuer efficacement à leur réalisation. Cela implique de diffuser la stratégie globale de l'entreprise et de s'assurer que chaque employé comprend comment son rôle particulier s'inscrit dans cette stratégie. Ainsi, la communication interne contribue à la cohésion de l'organisation en alignant les efforts de tous les membres vers des objectifs communs.¹⁷

¹⁵ D'Almeida Nicole, Thierry Libaert, Dunod, 2018, Op.cit. p15.

¹⁶ D'Almeida Nicole, Thierry Libaert, Dunod, 2018, Op.cit. p22

¹⁷ Lathielleux, Laëtitia, *L'essentiel de la gestion des ressources humaines : pour saisir les concepts fondamentaux de la GRH*, 15^{ème} édition, Gualino, 2022, p109.

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

- **Accompagner le management :**

L'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les individus et les équipes de travail.¹⁸ Cela signifie que la communication interne et le management sont étroitement liés dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise. Les relations et les interactions entre les différents niveaux de la hiérarchie, c'est-à-dire entre les employés et les équipes de travail, sont facilitées et influencées par la manière dont la communication est gérée au sein de l'entreprise. En d'autres termes, la façon dont les informations sont transmises, reçues et utilisées a un impact sur la manière dont les équipes travaillent ensemble et sur la gestion générale de l'entreprise.

Cet objectif concerne la manière dont la communication interne fonctionne en fonction de la structure de l'organisation. Dans une organisation taylorienne traditionnelle, où les rôles et les tâches sont strictement définis et décomposés, la communication interne peut être relativement limitée, car l'accent est mis sur l'exécution des tâches individuelles. Dans les organisations pyramidales, où la hiérarchie est prépondérante, la communication interne est principalement ascendante, ce qui signifie qu'elle suit la chaîne de commandement. Enfin, dans les organisations en réseau, où les hiérarchies sont plus plates et la collaboration est encouragée, la communication interne se veut plus participative, avec des canaux de communication multiples et transversaux. L'objectif est d'adapter la communication interne à la structure de l'entreprise pour faciliter la gestion et la collaboration au sein de l'organisation.¹⁹

- **Accompagner la mise en place d'une culture d'entreprise et des valeurs communes :**

Enfin, le troisième objectif concerne la création d'une culture d'entreprise forte et partagée ainsi que la promotion des valeurs communes au sein de l'organisation. La communication interne joue un rôle crucial en rassemblant les membres de l'entreprise autour d'une culture et de valeurs partagées.²⁰ Elle permet de diffuser ces valeurs et de les intégrer dans les pratiques quotidiennes. Elle est souvent utilisée comme un moyen de transmettre des messages relatifs à la culture d'entreprise, aux comportements attendus, à l'éthique, à la responsabilité sociale, etc. Les services des ressources humaines utilisent la communication interne comme un outil pour promouvoir ces aspects culturels et valoriser les valeurs de l'entreprise parmi les employés.

1.1. Les principaux facteurs de réussite de la communication interne :

La réussite de la communication interne est un défi constant, car ce qui fonctionne aujourd'hui peut échouer demain. Les modèles ne sont pas toujours applicables, et la cause et

¹⁸ D'Almeida Nicole, Thierry Libaert, Dunod, 2018, Op.cit. p24.

¹⁹ Lathielleux, Laëtitia, Ed 15, Gualino, 2022, p110.

²⁰ Op.cit. p110.

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

l'effet ne sont pas toujours clairs. Cependant, il existe trois règles essentielles pour augmenter les chances de succès dans la communication interne à savoir :²¹

1.1.1. La fin du message unique :

Il est crucial de reconnaître que les employés sont divers, complexes et ont des attentes variées. Un plan de communication interne ne peut plus reposer sur un seul message descendant de la direction générale vers tous. Il doit être pensé comme un système flexible, utilisant différents outils (papier, électronique) et médias (intranet, lettres d'informations, affichages, e-mails) pour s'adapter aux différents publics et comportements.

1.1.2. Le management des vraies valeurs de l'entreprise :

Le rôle des responsables de la communication interne va au-delà de simplement promouvoir un système de valeurs au sein de l'entreprise. Ils doivent également jouer un rôle actif en s'efforçant de faire respecter et partager les véritables valeurs de l'entreprise.

En résumé, le "management des vraies valeurs de l'entreprise" consiste à faire en sorte que les valeurs de l'entreprise ne restent pas de simples mots sur du papier, mais qu'elles deviennent une réalité vécue par les employés et intégrée dans la culture de l'entreprise.

1.1.3. Trouver un équilibre entre information et communication :

Trouver un équilibre entre l'information et la communication est une pierre angulaire de la réussite en matière de communication interne. Cette notion repose sur la distinction entre l'information, qui se concentre sur la transmission de données et de faits concrets, assurant la véracité des informations communiquées, et la communication, qui va au-delà en mettant l'accent sur la compréhension du public cible et l'établissement de liens significatifs. En d'autres termes, l'information fournit les bases factuelles nécessaires, tandis que la communication vise à créer une connexion émotionnelle et intellectuelle avec le public.

Pour une communication interne efficace, il est impératif de combiner judicieusement ces deux aspects, car une information non communiquée adéquatement peut être inefficace, tout comme une communication dépourvue de données factuelles peut manquer de crédibilité. Ainsi, équilibrer l'information et la communication est essentiel pour une communication interne réussie, permettant une compréhension précise et une connexion profonde avec les employés et les parties prenantes.

2. Les outils de la communication interne :

Les outils de la communication interne sont essentiels pour assurer une communication efficace, favoriser l'engagement des employés et promouvoir une culture d'entreprise forte.

²¹ Rencker Edouard, *Le nouveau visage de la com' interne : Réflexions ; méthodes ; guide pour l'action*, Edition d'organisation, 2007, pp 64-66.

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

2.1. Les outils descendants :

Ce sont les moyens et les méthodes utilisés pour diffuser l'information depuis la direction et les niveaux supérieurs de l'entreprise vers les employés, à savoir :

2.1.1. Le journal interne :

Le journal interne, également connu sous le nom de bulletin d'entreprise, joue un rôle central dans la communication interne au sein d'une organisation. Sa principale fonction est de servir de lien entre l'entreprise et ses employés. Ce périodique, généralement publié mensuellement et ne dépassant pas vingt-quatre pages sans page de garde, présente les développements et les événements internes et externes de l'entreprise²².

Il vise à atteindre plusieurs objectifs essentiels. Tout d'abord, le journal interne contribue à sécuriser les salariés en place en les informant sur les réalisations de leurs collègues, les nouveaux recrutements, et en les incitant à rester au sein de l'entreprise plutôt que de chercher des opportunités ailleurs. De plus, il remplit une fonction d'information cruciale en fournissant aux employés des détails sur les évolutions internes, notamment sur les aspects liés à la rémunération, à l'économie de l'entreprise, à son secteur d'activité, à la concurrence, et aux éléments sociaux. Il élargit également son champ d'action en informant sur des éléments externes comme les offres concurrentes, les nouvelles réglementations et d'autres informations ayant un impact sur l'entreprise ou ses employés. Le journal interne a un rôle de rassemblement en favorisant l'adhésion des employés aux principes, aux valeurs et à la culture de l'entreprise. Enfin, il agit comme un outil de valorisation de l'image de marque de l'entreprise auprès de son public externe. Ainsi, il constitue un moyen efficace de communication interne, contribuant à renforcer la cohésion au sein de l'organisation tout en servant de lien entre les employés et l'entreprise elle-même.²³

2.1.2. Le tableau d'affichage :

Le tableau d'affichage, souvent sous la forme d'un panneau, représente un outil essentiel de communication interne au sein d'une entreprise. Son rôle principal est de diffuser des informations, de sensibiliser et d'informer les employés. En plus de répondre à une exigence minimale en matière de droit d'expression des salariés dans l'entreprise, il sert également de canal de communication pour les instances représentatives du personnel.²⁴

Ce tableau d'affichage revêt une grande importance, car il permet de diffuser des informations essentielles, parfois obligatoires, à l'ensemble des employés. Il contribue à motiver les salariés, à faciliter les échanges au sein de l'entreprise et à guider les visiteurs à travers les locaux de l'organisation.

²² Lathielleux, Laëtitia, 15^{ème} édition, Gualino, 2022, op.cit. p111

²³ MEBTOUCHE Nawel, *le journal d'entreprise : Un outil incontournable pour la communication d'entreprise* Revue algérien de communication ; Vol 02, pp 53-54.

²⁴ Ibid. p112

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

En somme, le tableau d'affichage joue un rôle vital dans la circulation de l'information au sein de l'entreprise et favorise une communication interne fluide et efficace.

2.1.3. Les réunions internes :

Les réunions internes représentent un moyen essentiel de communication au sein d'une entreprise. Elles ont pour objectif de rassembler des individus qui sont concernés par un problème commun et de les réunir dans un même lieu afin de collaborer à sa résolution en échangeant leurs idées et leurs perspectives. Ces réunions peuvent prendre différentes formes, qu'elles soient formelles ou informelles, en fonction des besoins et de l'urgence de la situation. Elles offrent aux participants l'occasion de communiquer leurs idées, de formuler des propositions, ou de prendre note de nouvelles informations susceptibles de modifier leur mission ou leur environnement de travail.²⁵

En fin de compte, les réunions internes sont un élément indispensable pour assurer la cohésion au sein de l'organisation et favoriser la productivité des employés en facilitant la communication et la résolution collaborative des problèmes.

2.1.4. La note de service :

La note de service est un outil de communication interne présent dans toutes les entreprises, indépendamment de leur taille. Son principal objectif est de définir ou de rappeler les règles de fonctionnement interne. Contrairement à d'autres formes de communication interne, la note de service a pour fonction principale d'informer, plutôt que de favoriser l'interaction entre l'émetteur et le destinataire²⁶.

Elle constitue donc un document ou un message adressé à une équipe, un service, voire à l'ensemble de la structure, dans le but de tenir les équipes informées des derniers développements au sein de l'entreprise. La note de service sert principalement à transmettre des informations de manière descendante.

2.1.5. Revue de presse :

Elle constitue un moyen essentiel de communication interne permettant de diffuser en interne les articles publiés dans la presse externe concernant l'entreprise. Elle implique la détection d'articles pertinents dans divers titres de presse externe, suivie de leur reproduction sous forme de photocopies destinées à une catégorie ou à l'ensemble du personnel.²⁷

L'objectif de cette pratique est d'informer les employés sur les activités de l'entreprise qui ont été couvertes par les médias externes, tout en assurant une connexion entre l'environnement interne et externe de l'entreprise. Cela renforce la transparence et permet aux employés de rester au fait des développements importants liés à l'entreprise.

²⁵ Lathielleux Laëtitia, 15^{ème} édition, Gualino, 2022, op.cit. p112.

²⁶ Ibid. p112.

²⁷ D'Almeida Nicole, Thierry Libaert, Dunod, 2018, 08^{ème} édition, Op.cit. pp 39-40.

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

2.1.6. L'intranet :

L'intranet est un réseau informatique privé qui fonctionne au sein d'une entreprise et permet le partage d'informations et de ressources entre les membres de l'organisation. Cet outil de communication interne se révèle très efficace pour diffuser rapidement des informations aux collaborateurs, sans dépendre de supports papier. De plus, il offre un moyen idéal pour transmettre les messages officiels de la direction de l'entreprise. L'intranet est exclusivement réservé aux salariés et offre une connectivité permanente, leur donnant accès à une base de données documentaires commune contenant divers types de documents, tels que du texte, des images, des vidéos et du son.²⁸

2.2. Les outils ascendants :

Ce sont les moyens et les méthodes permettant aux employés de transmettre des informations, des idées, des préoccupations ou des suggestions de la base de l'entreprise vers la direction ou les niveaux supérieurs. Ces outils favorisent la remontée d'informations et contribuent à une communication plus participative au sein de l'organisation :

2.2.1. La boîte à idées :

C'est un dispositif permettant aux employés de soumettre des suggestions visant à améliorer différents aspects de l'entreprise. Du point de vue des employés, cela leur offre l'opportunité de faire part de leurs idées et de leurs retours d'expérience sur des aspects spécifiques de l'entreprise, renforçant ainsi leur sentiment d'être valorisés et écoutés, ce qui peut accroître leur engagement et leur implication. Pour l'entreprise, la boîte à idées représente un moyen simple de recueillir les retours et les suggestions de l'ensemble de ses équipes, favorisant ainsi l'amélioration continue de la performance organisationnelle. L'entreprise doit examiner régulièrement les propositions soumises et fournir des retours d'information afin de motiver le personnel à participer en proposant des suggestions claires et concrètes.²⁹

Dans certaines situations, les employés sont les mieux placés pour comprendre les problèmes opérationnels et proposer des solutions pertinentes, ce qui renforce encore davantage l'utilité de cet outil de communication interne.

2.2.2. Team building :

Le team building, un terme d'origine anglaise, désigne la mise en relation d'un groupe de personnes travaillant au sein d'un même service au sein d'une entreprise. C'est un outil précieux qui favorise l'amélioration de la communication interne en permettant aux collaborateurs de

²⁸ Leila MAHBOUB, La stratégie de la communication interne en entreprise ; un levier pour accompagner le processus du changement organisationnel, Thèse Pour l'obtention du titre de Docteur en sciences de gestion, Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen, 2020, p40.

²⁹ Ibid. p40

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

sortir de l'environnement de travail habituel, de se rencontrer dans un contexte différent et de partager un moment convivial³⁰.

Le team building rassemble des individus de différents services ou aux fonctions variées pour collaborer ensemble et faire progresser leur équipe vers de nouveaux sommets. Cette approche renforce les liens et les relations entre les membres de l'équipe, ce qui améliore l'efficacité du travail et la communication entre collègues, contribuant ainsi au succès global de l'entreprise.

2.2.3. Brainstorming :

Le brainstorming, développé par Alex F. Osborn, est une technique de créativité qui vise à résoudre des problèmes spécifiques en encourageant un groupe de personnes à générer un grand nombre d'idées potentielles. Cette méthode repose sur plusieurs principes, notamment la non-critique des idées, la liberté de pensée, la collecte d'un maximum d'idées et la fusion de ces idées pour aboutir à une solution finale. Cette approche favorise un échange efficace entre les membres du groupe et peut être appliquée à des défis tels que la croissance d'une entreprise.³¹

2.3. Les outils de la communication transversale :

Les outils de communication transversale sont des moyens qui favorisent les échanges d'informations, de connaissances et la collaboration entre différents services ou départements au sein de l'entreprise. Ils jouent un rôle essentiel dans la promotion de la collaboration et de la coordination entre différentes parties de l'entreprise. Ces outils permettent une circulation fluide de l'information à travers les départements, contribuant ainsi à une meilleure compréhension des objectifs communs et à une prise de décision plus informée.

2.3.1. Les réunions interservices :

Les réunions interservices sont une approche relativement peu utilisée mais efficace pour renforcer la communication interne au sein des entreprises. Elles ont pour but de favoriser les rencontres et les échanges entre différents départements, ce qui contribue à briser les cloisonnements organisationnels. Ces réunions se déclinent en trois principales formes :³²

- La rencontre interservices : Ces réunions réunissent l'ensemble des membres de quelques services de manière à maintenir un groupe de taille gérable, généralement entre 20 et 30 personnes. Elles permettent à chacun de se présenter brièvement et de partager des

³⁰ <https://www.communicationentreprise.eu/team-building-element-indispensable-pour-la-communication-interne/> à 9h:03

³¹ Kankienza kasendue, Jean, Nkwimi Akol et al, *Management stratégique par objectif et résultat (MSPOR)*, Academia,2018, p 122.

³² D'Almeida Nicole, Thierry Libaert, Dunod,2018, Ed 08, Op.cit. pp 62-63.

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

informations sur leurs activités respectives, ce qui favorise une meilleure compréhension mutuelle des enjeux et des contraintes de chaque service.

- La porte ouverte interne : Ce concept s'appuie sur le modèle des journées portes ouvertes classiques, mais le public ciblé est exclusivement le personnel de l'entreprise. Elle peut être mise en œuvre de manière individuelle, permettant ainsi à chaque employé de découvrir diverses activités, ou de manière collective, sous forme de petites réunions interservices.
- Le stand de présentation : Dans cette approche, les membres d'un service présentent leurs activités lors de l'arrivée des employés au travail le matin.

2.3.2. Le livret d'accueil :

Le livret d'accueil représente l'une des premières interactions qu'un nouvel employé a avec son entreprise. Son contenu doit inclure deux types d'informations essentielles : d'une part, celles liées à l'entreprise elle-même, comme sa stratégie, ses activités et ses défis, et d'autre part, celles qui concernent le nouvel employé.³³ L'objectif principal de ce document est de faciliter l'intégration du nouvel employé en lui fournissant des informations pertinentes sur l'entreprise ainsi que sur ses procédures internes.

2.3.3. Les cercles de qualités :

Ce sont des petits groupes d'employés qui se réunissent de manière régulière pour travailler collectivement et méthodiquement à l'amélioration générale des conditions de travail au sein de l'entreprise³⁴. Cette approche représente un excellent outil de communication interne, favorisant la collaboration et l'échange d'idées pour améliorer l'environnement de travail.

2.3.4. Les conventions et séminaires :

Les conventions et les séminaires sont des réunions organisées au sein de l'entreprise, mais leur dénomination varie en fonction du nombre de participants. Un séminaire réunit moins de cent personnes, tandis qu'une convention rassemble plus de cent participants. Ces réunions ont un objectif informatif, mais elles servent également à motiver les employés et à renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Elles peuvent être organisées de manière régulière, par exemple chaque année, ou en réponse à des décisions stratégiques importantes, telles que le lancement d'une nouvelle marque, l'expansion sur un nouveau marché ou l'acquisition d'un concurrent.³⁵

³³ Ibid. p42.

³⁴ <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Cercle-qualite> à 21:52.

³⁵ Decaudin Jean marc, Igalens Jacques, Waller et al, *La communication interne : stratégies et techniques*, 4^{ème} édition, Dunod, 2017, p175.

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

3. Les techniques de la communication interne :

La communication interne repose sur trois grands types de techniques qui peuvent être utilisées pour assurer une communication efficace au sein de l'entreprise. Ces trois catégories comprennent la communication classique, la communication numérique et la communication événementielle.³⁶

3.1. La communication interne classique :

Elle englobe plusieurs techniques, notamment la communication directe, la communication médiatique et le bouche-à-oreille.

- La communication directe : est un élément essentiel de toute stratégie de communication interne. Elle comprend la communication orale, qui favorise une relation de proximité et permet des messages personnalisés et individuels. Elle est couramment utilisée pour informer les employés, les motiver et les rassembler autour des valeurs de l'entreprise. De plus, la communication orale intègre des pratiques modernes telles que le storytelling, qui consiste à partager des récits de réussite pour inspirer et motiver les employés. Le marketing direct interne, quant à lui, applique les techniques du marketing direct à la communication interne. Il permet de personnaliser davantage les messages en s'appuyant sur des bases de données complètes et actualisées sur l'ensemble des employés de l'entreprise. Ces techniques sont essentielles pour assurer une transmission efficace des messages à chaque personne ciblée au sein de l'organisation.
- La communication médiatique est une autre composante de la communication interne classique. Elle repose sur l'utilisation de différents types de médias, tels que les médias imprimés, audiovisuels et électroniques, pour atteindre des publics spécifiques en fonction des objectifs de l'entreprise. Ces médias sont utilisés pour informer, motiver et engager les employés selon les besoins de la communication interne.

En résumé, la communication interne classique inclut un éventail de techniques, allant de la communication orale à l'utilisation de médias divers, pour atteindre efficacement les employés et répondre aux objectifs de communication de l'entreprise.

3.2. La communication interne digitale :

La communication interne digitale repose sur l'utilisation des médias électroniques tels que les réseaux sociaux et Internet pour renforcer la communication au sein de l'entreprise. Dans un contexte où la plupart des entreprises sont informatisées, équipées et connectées, la digitalisation est devenue un élément incontournable pour optimiser les relations avec les collaborateurs.

Les médias électroniques offrent de nouvelles possibilités pour la communication interne. Les réseaux sociaux d'entreprise permettent aux employés de partager des informations, de collaborer sur des projets et de rester connectés. Les plateformes en ligne et les intranets facilitent la diffusion d'informations importantes, l'accès à des ressources internes et la

³⁶ Ibid. pp 145-174.

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

communication en temps réel. Cette transformation digitale a permis aux entreprises de s'adapter aux besoins changeants de leurs employés, en offrant une communication plus rapide et plus accessible. Les outils digitaux favorisent également la participation active des employés, en leur permettant de contribuer aux discussions, de donner leur avis et de partager leurs idées.

En somme, la communication interne digitale exploite les médias électroniques pour améliorer la communication au sein de l'entreprise, en tirant parti des avantages de la digitalisation pour favoriser la collaboration, l'engagement et l'efficacité de la communication interne.

3.3. La communication interne événementielle :

Elle représente une approche dynamique de la communication au sein des organisations. Elle ne se limite pas aux événements à caractère corporatif ou marketing, mais peut également être intégrée dans un plan de communication interne plus large. Les séminaires et les conventions internes sont désormais considérés comme de véritables événements, gérés avec soin pour atteindre divers objectifs.

L'organisation de séminaires et de conventions internes offre plusieurs avantages. Elle permet de réunir les employés de différentes parties de l'entreprise, renforçant ainsi les liens interpersonnels et la cohésion au sein de l'organisation. Ces événements peuvent servir à présenter des informations cruciales, à former les employés, à partager des réussites et des objectifs futurs, ou encore à célébrer des réalisations importantes.

De plus, la communication interne événementielle contribue à créer un sentiment d'appartenance à l'entreprise et à renforcer la culture d'entreprise. Elle offre également un moyen de motiver et d'engager les employés en créant un environnement positif et en leur permettant de partager des moments conviviaux et mémorables.

En fin de compte, la communication interne événementielle est un outil polyvalent qui peut être utilisé de manière stratégique pour atteindre divers objectifs, de la motivation des employés à la diffusion d'informations essentielles, en passant par le renforcement de la culture d'entreprise. Elle témoigne de l'importance de l'engagement des employés et de la création d'un environnement favorable au sein de l'organisation.

En conclusion, cette section nous a permis de comprendre l'importance cruciale de la communication interne dans la vie quotidienne des organisations. Les objectifs, les outils et les techniques présentés contribuent à créer un environnement favorable, où l'information circule de manière efficace et où les employés se sentent engagés et connectés. La communication interne reste un pilier essentiel pour le succès et la croissance des entreprises.

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

Section 03 : Plan, circuits et limites de la communication interne.

Cette section est essentielle pour comprendre comment la communication interne est structurée au sein d'une organisation, comment elle est planifiée et exécutée, ainsi que les contraintes et les défis auxquels elle peut être confrontée. Elle offre un aperçu des processus internes de communication et de leurs implications.

1. Le plan de communication interne :

Avant d'explorer en détail le plan de communication interne, il est important de comprendre ce qu'est un plan de communication en général.

1.1. Le plan de communication :

Le plan de communication interne, un élément essentiel pour l'efficacité de toute organisation, représente la formalisation de sa stratégie de communication. Il agit comme une boussole, guidant toutes les initiatives de communication au sein de l'entreprise en créant une vision commune autour de laquelle s'articulent les objectifs, les publics cibles, les messages, et les canaux de communication.

L'importance du plan de communication est exprimée par la célèbre citation en anglais : "if you fail to plan, you plan to fail" (en français, "si vous ne planifiez pas, vous planifiez l'échec").

Pour construire un plan de communication solide, il est essentiel de répondre à huit questions clés : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ? Combien ? Pourquoi ? Ces questions, regroupées sous l'acronyme QQQCCP, servent de guide pour une planification efficace.

Pour élaborer un plan de communication complet, plusieurs étapes sont nécessaires, dont l'analyse SWOT, la définition d'objectifs clairs, l'identification des publics cibles, le choix d'une stratégie adaptée, la sélection des médias et supports appropriés, ainsi que l'évaluation constante pour ajuster le plan en cours de route. En somme, un plan de communication interne bien élaboré est indispensable pour atteindre les objectifs de communication au sein de l'entreprise et garantir un professionnalisme durable dans ce domaine. En comprenant ces éléments fondamentaux d'un plan de communication général, nous pouvons ensuite plonger plus profondément dans le plan de communication interne,

1.2. Définition d'un plan de communication interne :

Le plan de communication interne est une composante spécifique du plan de communication global d'une organisation. Il se concentre sur les activités de communication destinées aux membres internes de l'entreprise, tels que les employés, les cadres et les parties prenantes internes.

C'est un outil structurant qui permet d'avoir une vision claire de la stratégie et du déroulement des opérations qui en découlent. En interne, il est généralement conçu pour s'étaler sur deux, trois ans

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

ou plus, car lorsqu'il s'agit de changer la culture d'une entreprise ou d'accompagner une stratégie nouvellement mise en place, le communicant a besoin d'inscrire son action dans la durée.³⁷

Le but principal d'un plan de communication interne est de garantir que toutes les informations pertinentes et les messages clés sont diffusés de manière efficace à l'intérieur de l'organisation.

1.3. Les dimensions d'un plan de communication interne :

Les dimensions d'un plan de communication interne sont essentielles pour sa mise en œuvre efficace. Voici quelques éléments clés à considérer lors de l'élaboration d'un tel plan³⁸ :

- **Object de la communication interne** : Il est fondamental de définir clairement l'objectif de la communication interne. Souhaite-t-on informer les employés sur la vie de l'entreprise, les engager davantage dans la culture d'entreprise, communiquer des informations opérationnelles, ou gérer une situation de crise ? La précision de cet objectif guidera le contenu et la tonalité de la communication.
- **Domaine économique de mise en œuvre de la communication interne** : Le type d'entreprise et son secteur d'activité jouent un rôle dans la manière dont la communication interne est conçue. Les entreprises de production peuvent avoir des besoins de communication différents de celles de services organisées en réseau. La nature de l'activité impacte le langage, les messages et les canaux de communication.
- **Etendue géographique de la communication interne** : La portée géographique de la communication interne est un facteur important. Communiquer dans un seul lieu géographique diffère de la communication dans une entreprise présente sur plusieurs sites ou dans une multinationale. La diversité culturelle et linguistique peut nécessiter des ajustements dans la manière dont la communication est menée.
- **Cible de la communication interne** : La définition de la cible de la communication interne est cruciale. Il peut s'agir de l'ensemble du personnel, d'une partie spécifique du personnel, de différentes équipes ou départements, ou même des futurs salariés. Chaque groupe de destinataires peut avoir ses propres besoins, attentes et préoccupations, ce qui influence la manière dont les messages sont formulés et transmis.

³⁷ Perruchot Garcia Valérie, Libaert Thierry, *Dynamiser sa communication interne : les meilleurs pratiques pour accompagner les mutations dans entreprises*, 2^{ème} édition, Dunod, 2016, p74.

³⁸ Decaudin Jean marc, Igalens Jacques, Waller et al, 4^{ème} édition, Dunod, 2017, Op.cit. pp 71-78.

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

En résumé, un plan de communication interne efficace repose sur la clarté des objectifs, la compréhension du contexte économique, la gestion de la portée géographique, et la définition des publics cibles. Il s'agit de personnaliser la communication pour répondre aux spécificités de l'organisation et de ses employés, tout en maintenant une cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise.

1.4. Les phases d'élaboration d'un plan de communication interne :

Les étapes clés dans l'élaboration d'un plan de communication interne comprennent³⁹ :

- **Identification de l'objectif à atteindre :** Ces objectifs sont généralement liés à la stratégie globale de l'organisation, visant à soutenir des changements importants ou à promouvoir des initiatives spécifiques.
- **Identification des outils et des canaux de communication :** Cette étape consiste à choisir les moyens par lesquels la communication interne sera réalisée, en prenant en considération les ressources disponibles.

De plus, dans le processus de planification :⁴⁰

- **Définition des outils les plus adaptés :** En fonction des objectifs spécifiques à atteindre, il est essentiel de choisir les outils de communication les plus adaptés.
- **Ciblage des outils :** L'identification des publics cibles est cruciale. Chaque outil ou canal doit être adapté au groupe spécifique auquel il est destiné.
- **Détermination des messages clés et diffusion :** Le communicant interne doit élaborer les messages essentiels et décider quels canaux et relais seront utilisés pour diffuser ces messages. La répétition et la cohérence sont des facteurs clés pour une communication efficace.
- **Suivi, mesure et révision (si besoin) :** Avec le temps, de nouveaux outils de communication interne peuvent se révéler plus efficaces que les anciens, ou la situation peut évoluer. Il est de la responsabilité du communicant interne de surveiller les résultats, de mesurer l'efficacité et d'ajuster le plan en conséquence.

Ces phases garantissent que le plan de communication interne reste pertinent, efficace et aligné sur les objectifs de l'organisation, tout en étant flexible pour s'adapter aux besoins changeants de l'entreprise.

1.5. Les principes fondamentaux d'un plan de communication :

Le plan de communication interne d'une entreprise doit être fondé sur huit principes essentiels, comme l'a souligné Variot en 1982 :⁴¹

³⁹ Ibid. P76

⁴⁰ Perruchot Garcia, Valérie, Libaert, Thierry, 2^{ème} édition, Dunod, 2016, Op.cit.

⁴¹ Decaudin Jean marc, Igalens Jacques, Waller et al., 4^{ème} édition, Dunod, 2017, Op.cit. pp 79-80.

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

- **Existence** : Bien que cela puisse sembler évident en théorie, de nombreuses entreprises négligent l'élaboration d'un plan de communication interne et réagissent au fil des événements. Cependant, pour assurer une communication efficace, il est impératif de concevoir un plan stratégique qui guidera toutes les communications.
- **Continuité** : Un plan de communication doit être conçu pour durer et être déployé sur plusieurs années. Des changements fréquents risquent de perturber la compréhension des messages par le personnel et de créer de la confusion.
- **Différentiation** : Chaque plan de communication interne doit être adapté à l'entreprise spécifique dans laquelle il est déployé. Il doit se distinguer par son contenu et sa forme des communications internes d'autres entreprises, y compris des concurrents directs.
- **Clarté** : Pour être efficace, la communication interne doit être claire et compréhensible sans ambiguïté pour toutes les personnes concernées.
- **Réalisme** : La communication interne doit être en adéquation avec la réalité de l'entreprise, évitant les promesses irréalistes ou incohérentes avec la situation réelle.
- **Déclinaison** : Un bon plan de communication interne doit être flexible, capable de s'adapter à divers canaux et techniques sans perdre en clarté ni en pertinence, tout en prenant en compte les contraintes spécifiques de chaque médium.
- **Cohérence** : La communication interne doit être cohérente et alignée avec l'ensemble des communications de l'entreprise, qu'il s'agisse de communication financière, corporate, environnementale, etc.
- **Acceptabilité interne** : Le personnel de l'entreprise doit adhérer à la communication interne, en acceptant son style et sa forme. Sinon, il risque de rejeter tout discours de l'entreprise de manière globale.

Ces principes sont essentiels pour créer un plan de communication interne solide qui favorise une communication efficace, alignée sur les objectifs de l'entreprise et bien acceptée par les employés.

2. Les circuits de la communication interne :

Au sein de toute organisation, la communication interne revêt une importance capitale pour assurer un fonctionnement efficace. Elle s'appuie sur plusieurs circuits qui facilitent la diffusion d'informations cruciales au sein de l'entreprise. Toutefois, il est important de noter que la communication interne n'est pas le seul circuit de communication opérant au sein de l'organisation. Voici un aperçu des principaux circuits de communication interne et de leur rôle :⁴²

2.1. Le circuit hiérarchique :

À l'intérieur de toute organisation, un mécanisme naturel de transmission de l'information s'opère via la structure hiérarchique en place. Cette chaîne de commandement est essentielle pour superviser le bon déroulement des activités et l'efficacité de l'entreprise. Cependant, ce circuit présente à la fois des avantages et des inconvénients. L'un des avantages majeurs du circuit hiérarchique réside dans sa proximité avec les employés. La communication

⁴² D'Almeida Nicole, Thierry Libaert, Dunod, 2018, 8^{ème} édition, Op.cit. pp 14-22.

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

descendante, c'est-à-dire de la direction vers les employés, est facilitée par cette structure, ce qui permet de diffuser rapidement des informations essentielles.

Cependant, ce circuit présente également des inconvénients. La disponibilité de la hiérarchie peut être inégale, ce qui signifie que certains niveaux de direction peuvent ne pas être aussi accessibles que d'autres pour la communication. De plus, tous les membres de la hiérarchie ne sont pas nécessairement préparés à assumer des responsabilités en matière d'information et de communication. Enfin, il existe parfois un sentiment de perpétuité dans la hiérarchie, ce qui peut rendre difficile l'introduction de nouvelles idées ou l'adaptation aux besoins changeants de l'organisation.

Il est essentiel de reconnaître que la communication au sein de la hiérarchie est cruciale pour le bon fonctionnement de l'entreprise. De nos jours, cette mission de communication est de plus en plus intégrée dans les pratiques managériales et les processus d'évaluation, soulignant ainsi son importance pour la réussite globale de l'organisation.

2.2. Le circuit des instances représentatives :

Le circuit des instances représentatives au sein d'une organisation est une composante institutionnelle régie par la loi. Sa mission de représentation du personnel comporte un volet essentiel lié à la communication. En effet, ces instances ont le droit de recevoir des informations de la part de la direction de l'entreprise, et elles sont également autorisées à transmettre des informations aux employés.

Ce dispositif d'information est mis en place en conformité avec la législation en vigueur, et il a été institué par le législateur pour garantir une communication transparente au sein de l'entreprise. Le respect de ces obligations légales est primordial, car tout non-respect peut entraîner des conséquences juridiques graves, y compris l'annulation de décisions prises par l'entreprise.

En somme, le circuit des instances représentatives joue un rôle central dans la communication interne en assurant le respect des droits légaux liés à l'information et à la diffusion d'informations au sein de l'organisation.

2.3. Le circuit de communication interne :

En tant que troisième circuit au sein d'une organisation, est soigneusement organisé par la direction de l'entreprise et vise à communiquer avec l'ensemble du personnel ou des groupes spécifiques au sein de l'entreprise. Les caractéristiques de ce circuit dépendent en grande partie de la taille et de la complexité de l'entreprise.

Dans les grandes organisations, ce circuit de communication interne est essentiel pour assurer la diffusion d'informations cohérentes et uniformes à l'ensemble du personnel. En revanche, il peut ne pas être nécessaire dans les petites entreprises où la communication peut être plus informelle. Ce circuit de communication interne revêt une dimension pédagogique importante. Il contribue à une meilleure compréhension de l'entreprise, de ses objectifs, de ses

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

contraintes, de ses activités et de ses collaborateurs. Il permet également de relier des activités qui peuvent sembler disjointes et de faire comprendre une logique globale qui dépasse le cadre des activités quotidiennes de chaque employé, service, direction ou site.

De plus, ce circuit est généralement ancré au plus haut niveau de l'entreprise, ce qui signifie qu'il bénéficie de ressources financières et techniques importantes pour assurer une communication efficace et cohérente au sein de l'organisation.

3. Les obstacles de la communication interne :

« La communication se définit comme un processus d'émission et de réception de message porteurs de sens », Cependant, divers obstacles tels que le bruit peuvent perturber ce processus et entraîner des distorsions ou des malentendus dans la transmission du sens.

En peut distinguer six formes importantes de bruit qui sont considérés comme des obstacles face à l'efficacité de la communication et son efficience :⁴³

- Les différences culturelles.
- Les problèmes sémantiques.
- Les messages contradictoires.
- L'absence de la rétroaction.
- Les effets de la position hiérarchique.
- La surcharge d'information.

3.1. Les différences culturelles :

Les différences culturelles sont souvent des obstacles majeurs à une communication réussie. Les individus ont généralement tendance à considérer leur propre culture comme la norme, ce qui peut rendre difficile la compréhension des perspectives et des valeurs d'autres cultures. Cette résistance à l'égard des différences culturelles peut entraîner des problèmes de communication, que ce soit entre des personnes de cultures différentes au sein du même pays ou entre des individus de pays différents.

De plus, les barrières linguistiques sont un élément clé de la communication, car les mots et les expressions peuvent avoir des significations variables dans différentes cultures et langues. Par exemple, un modèle de voiture Ford nommé "Ka" a suscité des préoccupations au Japon, car le mot "Ka" signifie "moustique" en japonais, ce qui peut être perçu négativement.

En outre, les gestes et les expressions corporelles peuvent être interprétés différemment selon les cultures. Par exemple, s'asseoir les jambes croisées est tout à fait acceptable en Angleterre, mais considéré comme offensant en Arabie saoudite.

⁴³ Leila MAHBOUB, La stratégie de la communication interne en entreprise ; un levier pour accompagner le processus du changement organisationnel, Thèse Pour l'obtention du titre de Docteur en sciences de gestion, Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen, 2020, op.cit. pp34-37.

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

Ainsi, pour une communication efficace dans un contexte multiculturel, il est essentiel de reconnaître et de comprendre ces différences culturelles afin d'éviter les malentendus et les conflits potentiels.

3.2. Les problèmes sémantiques :

Les problèmes sémantiques se rapportent aux éléments liés au langage utilisé dans la communication, et ils peuvent avoir un impact négatif sur la compréhension du message. Cela inclut des aspects tels que le choix du vocabulaire et des expressions, le ton de la voix, les gestes et les mouvements du corps, ainsi que les différentes interprétations que chaque individu peut donner aux mots, aux images et aux symboles.

En d'autres termes, les problèmes sémantiques surviennent lorsque le langage utilisé dans la communication n'est pas adapté au public récepteur ou n'est pas clair pour lui. Par exemple, l'utilisation de termes techniques complexes peut rendre un message incompréhensible pour quelqu'un qui n'est pas familier avec ce jargon.

Pour surmonter ces problèmes, il est essentiel d'adapter la communication au langage et aux conditions du destinataire afin de garantir que le message soit bien compris. Cela signifie choisir des mots et des expressions appropriées, ajuster le ton de la voix et être conscient des différences d'interprétation potentielles pour assurer une communication efficace.

3.3. Les messages contradictoires :

Les messages contradictoires se produisent lorsqu'il y a un écart entre les mots prononcés par une personne et les signaux non verbaux qu'elle émet, tels que son langage corporel, ses gestes et son ton de voix. En d'autres termes, ce sont des situations où ce que quelqu'un dit ne correspond pas à ce que ses actions et son comportement suggèrent.

Dans un contexte organisationnel, la communication peut devenir difficile lorsque le message d'origine est déformé ou mal interprété lors de sa transmission à travers la chaîne de communication. Parfois, les destinataires ne reçoivent qu'une version tronquée du message, car son contenu et l'idée principale ont été altérés et déformés en cours de route.

Cela peut se produire pour diverses raisons, notamment en raison de malentendus, de différences d'interprétation, ou même de non-dits qui accompagnent le message. Les messages contradictoires peuvent entraîner des malentendus, des confusions et des problèmes de communication au sein de l'entreprise, ce qui peut avoir un impact négatif sur la prise de décision et la coordination des actions. Par conséquent, il est essentiel de veiller à ce que la communication soit claire, cohérente et que le langage corporel et les gestes soient en accord avec les paroles pour éviter les messages contradictoires.

3.4. L'absence de la rétroaction :

L'absence de rétroaction fait référence à l'absence de retour ou de réponse de la part du destinataire après avoir reçu un message de l'émetteur. La rétroaction est la réaction ou la réponse déclenchée par le récepteur après avoir reçu un message de communication de l'émetteur. Elle est essentielle pour rendre la communication bidirectionnelle, c'est-à-dire permettre à l'émetteur de recevoir un retour d'information du récepteur.

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

Dans certains cas, tels que les notes de service ou les messages vocaux, la communication se fait principalement dans une direction, de l'émetteur au récepteur, sans possibilité immédiate pour le récepteur de fournir une rétroaction. Cela signifie que l'émetteur ne saura pas immédiatement si le message a été compris correctement ou s'il y a eu des malentendus.

L'absence de rétroaction peut limiter l'efficacité de la communication, car elle peut entraîner des malentendus ou des erreurs de communication qui ne sont pas détectés ou corrigés en temps réel. En revanche, dans une communication bidirectionnelle avec rétroaction, les problèmes de compréhension ou d'interprétation peuvent être résolus plus rapidement, ce qui contribue à une meilleure communication.

3.5. Les effets de la position hiérarchique :

Ces effets font référence aux différences de statut et de niveau hiérarchique au sein d'une organisation. Ces différences peuvent devenir des obstacles à la communication entre les personnes occupant des positions hiérarchiques différentes.

En général, les cadres supérieurs ont tendance à être plus enclins à parler qu'à écouter. Ils sont responsables de donner des instructions et de prendre des décisions, ce qui peut entraîner une communication descendante plus forte que la communication ascendante.

D'autre part, il peut arriver que les messages provenant des niveaux inférieurs de l'organisation soient déformés ou ne soient pas transmis aux niveaux supérieurs. Certains individus filtrent les informations, ne transmettant que ce qui convient à leurs supérieurs ou ce que leurs supérieurs souhaitent entendre, tandis que de véritables préoccupations peuvent être cachées et négligées.

Pour améliorer à la fois la quantité et la qualité de l'information échangée, les gestionnaires et les responsables d'équipes doivent adopter une approche plus ouverte envers leurs membres. Cela signifie qu'ils devraient saisir toutes les opportunités pour rencontrer et discuter en personne avec les membres de leur équipe. Cela favorise la confiance mutuelle, une communication libre et ouverte entre les différents niveaux de l'organisation, et réduit les barrières hiérarchiques qui peuvent exister. En fin de compte, cela contribue à une meilleure communication et à une compréhension accrue au sein de l'entreprise.

3.6. La surcharge d'information :

La surcharge d'information, également connue sous le nom de surinformation, se produit lorsque qu'un individu reçoit une quantité d'informations qu'il lui est impossible de traiter efficacement.

Ce phénomène est en grande partie subjectif, car il dépend des capacités cognitives de chaque individu à gérer le volume d'informations qui lui parvient. En d'autres termes, ce qui peut être une surcharge pour une personne peut être gérable pour une autre en fonction de ses compétences et de ses ressources mentales.

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

La surcharge d'information est devenue de plus en plus courante avec le développement des outils et des technologies de l'information et de la communication (TIC), notamment l'expansion massive des courriers électroniques et des flux d'informations en ligne. Cette saturation d'informations a souvent pour conséquence une détérioration de la qualité du processus décisionnel en entreprise, car les individus peuvent se retrouver submergés par les données et avoir du mal à distinguer l'essentiel du superflu.

En conclusion, la communication interne est une composante essentielle de la gestion des organisations. Elle nécessite une planification rigoureuse, des circuits de communication appropriés et une gestion attentive des obstacles potentiels.

CHAPITRE 1 : LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

Conclusion :

Au sein de l'entreprise, la communication interne agit comme un catalyseur de la productivité et de l'efficacité. Elle favorise la collaboration entre les différents départements et niveaux hiérarchiques, permettant ainsi de relever les défis organisationnels avec succès. De plus, elle contribue à réduire les conflits, à résoudre les problèmes rapidement, et à améliorer la prise de décision. En encourageant un environnement ouvert où les idées et les préoccupations peuvent être partagées librement, la communication interne crée un climat propice à l'innovation et à la croissance continue de l'entreprise.

Ce chapitre a plongé au cœur de la communication interne au sein des organisations. Nous avons exploré sa place essentielle dans le bon fonctionnement des entreprises, en tant que moteur de la cohésion des équipes et de la transmission fluide de l'information. Au fil des sections, nous avons examiné en détail les objectifs, les outils et les techniques qui soutiennent une communication interne efficace. Nous avons également abordé les défis et les limites auxquels elle peut être confrontée.

Comprendre ces aspects fondamentaux de la communication interne est essentiel pour toute organisation cherchant à prospérer dans un environnement complexe et en constante évolution. En adoptant une approche stratégique et en utilisant les outils appropriés, les entreprises peuvent renforcer leur capacité à informer, motiver et mobiliser leur personnel, contribuant ainsi à leur succès à long terme.

**CHAPITRE 2 : CADRE
THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT
ORGANISATIONNEL**

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Introduction :

L'engagement organisationnel, une pierre angulaire du domaine de la gestion des ressources humaines, reflète la relation vivante et profonde qui unit les employés à leur environnement de travail. Bien au-delà d'une simple exécution de tâches, il évolue en une adhésion véritable, une participation active et une identification profonde aux valeurs et à la culture de l'entreprise. Au cœur de ce concept réside l'idée fondamentale que des collaborateurs engagés, portés par un sentiment de bien-être et une connexion solide à leur organisation, sont plus enclins à contribuer de manière positive et durable, tant sur le plan professionnel que personnel.

Le présent chapitre propose d'examiner les différentes facettes de l'engagement organisationnel. Dans un premier temps, la première section abordera les fondements théoriques de l'engagement organisationnel. Cette section définira la notion de l'engagement organisationnel et mettra en évidence les concepts voisins, tout en présentant ses principales théories élaborées par les chercheurs.

Dans une deuxième section, le focus sera porté sur les antécédents de l'engagement organisationnel, en mettant en avant les divers facteurs clés, déterminants ainsi que l'importance accordée à ce concept.

La dernière section de ce chapitre vise à analyser les indicateurs de l'engagement, à explorer la notion d'engagement au travail, à examiner le lien entre l'engagement organisationnel et la communication, ainsi qu'à fournir un état de l'art des différentes études menées dans ce domaine.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Section 01 : Fondement théorique de l'engagement organisationnel

De nombreuses recherches ont souligné le rôle crucial de l'engagement organisationnel et son influence positive sur les performances globales d'une entreprise. C'est pourquoi, dans cette section, il est primordial d'apporter une clarification approfondie du concept. Cela signifie mettre en évidence les différentes théories et définitions, tout en clarifiant toute éventuelle confusion entre ce terme et d'autres concepts similaires.

1. Eclairage autour du concept de l'engagement organisationnel :

Il est difficile de trouver une définition universelle et exhaustive de l'engagement organisationnel, car ce concept a suscité un intérêt majeur au sein de plusieurs disciplines telles que la psychologie, la sociologie, la psychosociologie et la gestion des ressources humaines. Chacune de ces disciplines cherche à lui attribuer une interprétation propre, contribuant ainsi à la complexité de sa compréhension.

1.1. Définitions de l'engagement organisationnel :

On entend souvent parler de l'engagement organisationnel, cependant, il a été relativement peu étudié de manière approfondie. Dans le but de mieux saisir ce concept et de délimiter ses contours, nous allons présenter quelques définitions issues d'auteurs spécialisés.

En revenant au sens propre du mot « engagement », le dictionnaire Larousse le définit comme suit :⁴⁴

- « Acte par lequel on s'engage à accomplir quelque chose, promesse, convention, contrat par lesquels on se lie ».
- « Engager » c'est : « inciter fortement quelqu'un à faire quelque chose, à avoir tel attitude, l'y exhorter de manière pressante ».

Le tableau ci-dessous va présenter quelques définitions qu'on a trouvé après avoir passé une revue sur le sujet :⁴⁵

Tableau 2 : définitions de l'engagement organisationnel

Auteur	Date	Définition
Mowday, Steers et Porter	1979	« La force relative de l'identification d'un individu à une organisation et de son implication au sein de cette organisation »
O'Reilly et Chatman	1986	« Attachement psychologique d'un individu à une organisation » « Le lien psychologique unissant l'individu et l'organisation »
Mathieu et Zajac	1990	« un lien unissant l'individu et l'organisation »

⁴⁴ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/engager/29511> à 15:22

⁴⁵ Jacques Rojot, Patrice Roussel et Christian Vandenberghe, *Comportement organisationnel : Théories des organisation, motivation au travail et engagement organisationnel*, Volume 3, pp 276-277.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Mayer et Allen	1991 1996	« Un état psychologique caractérisant la relation d'un employé avec son organisation et ayant des implications sur la décision de rester ou non membre de l'organisation » « Un lien psychologique unissant l'employé et son organisation et rendant moins susceptible de quitter cette dernière volontairement »
Meyer et Herscovitch	2001	« Une force liant un individu à une ligne de conduite pertinente pour une ou pour plusieurs cibles »

Source : élaboré par nos soins

1.2. Modèles de l'engagement organisationnel :

Il existe plusieurs modèles d'engagement qui ont été proposés au fil des années. Dans la suite, nous allons présenter trois modèles multidimensionnels importants : celui d'O'Reilly et Chatman (1986), celui de Mayer et Schoorman (1992-1998) ainsi que celui d'Allen et Meyer (1990-1997). Une attention particulière sera portée sur ce dernier modèle, car il a été le plus étudié et validé au cours des dernières années.⁴⁶

1.2.1. Le modèle d'O'Reilly et Chatman (1986) :

O'Reilly et Chatman (1986) ont formulé leur conception de l'engagement organisationnel comme étant un "lien psychologique unissant l'individu et l'organisation". Leur modèle visait à distinguer les bases sur lesquelles ce lien peut être établi. Ils ont identifié trois bases d'engagement :

- L'identification : elle concerne le processus par lequel un individu intègre certains attributs, mobiles ou caractéristiques de l'organisation. L'engagement basé sur l'identification se manifeste par un désir d'affiliation, d'appartenance avec celle-ci.
- L'internalisation : Cette base reflète l'alignement et la concordance des valeurs personnelles de l'individu avec celles de l'entreprise ;
- L'acquiescement : Elle survient lorsqu'un individu adopte certains comportements et attitudes afin d'obtenir des avantages spécifiques ;

Bien que ce modèle ait été soumis à une certaine validation empirique, la distinction entre les bases d'identification et d'internalisation demeure floue. Dans plusieurs études, ces deux dimensions ont montré une forte corrélation l'une avec l'autre, et leur relation avec d'autres variables s'est révélée similaire en intensité et en direction. Par ailleurs, la dimension d'acquiescement a démontré peu de fiabilité dans certaines études.

⁴⁶ Jacques Rojot, Patrice Roussel et Christian Vandenberghe, Op.cit., pp 278-279.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

1.2.2. Le modèle de Mayer et Schoorman (1992-1998) :

Leur modèle met en évidence deux composantes clés de l'engagement organisationnel : l'engagement de continuité et l'engagement basé sur les valeurs :

- Engagement de continuité : Cela fait référence au désir de l'employé de rester au sein de l'organisation. Cet engagement découle souvent de considérations telles que la sécurité d'emploi, les avantages, les opportunités de carrière, etc. Les employés qui ressentent un engagement de continuité sont plus enclins à rester dans l'organisation à long terme.
- Engagement basé sur les valeurs : Cette dimension de l'engagement se rapporte à la volonté de l'employé de consacrer des efforts et de contribuer de manière significative à l'entreprise. Cet engagement est influencé par le degré de syntonie entre les valeurs personnelles de l'employé et les valeurs de l'organisation. Lorsque les employés partagent les valeurs de l'organisation, ils sont plus susceptibles de s'investir et de contribuer activement.

Le modèle de Mayer et Schoorman distingue également entre deux types de décisions prises par les employés : la décision de participer et la décision de performer.

- Décision de participer : Cette décision repose sur un calcul coût-bénéfice de l'employé. Il compare ce qu'il reçoit de l'organisation (rémunération, avantages, sécurité d'emploi, etc.) aux efforts qu'il doit déployer pour rester membre de l'organisation. Cette décision est liée à l'engagement de continuité, car elle concerne la volonté de rester au sein de l'organisation.
- Décision de performer : Cette décision découle de l'identification de l'employé avec les objectifs et les valeurs de l'organisation. Lorsque l'employé se sent connecté à ces aspects, il est plus enclin à fournir des efforts supplémentaires et à s'engager activement dans son travail. Cela est étroitement lié à l'engagement basé sur les valeurs, car cela concerne la volonté de contribuer et de s'investir.

En résumé, ce modèle met en évidence l'importance de deux dimensions clés de l'engagement organisationnel (continuité et valeurs) ainsi que la distinction entre les décisions de participation et de performance prises par les employés. Ce modèle aide à comprendre comment différents facteurs peuvent influencer l'engagement des employés au sein de l'organisation.

1.2.3. Le modèle d'Allen et Mayer (1990-1997) :

Suivant le modèle de ses deux auteurs, l'engagement organisationnel comprend trois formes :

- L'engagement affectif : qui reflète une identification, une implication et un attachement émotif à l'organisation ;
- L'engagement normatif : qui représente une loyauté dérivée d'une obligation perçue envers l'entreprise ;
- L'engagement de continuité : qui repose sur les coûts perçus à quitter le lieu de travail.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

En d'autre terme, l'employé engagé affectivement reste au sein de l'organisation parce que tel est son désir ; l'employé engagé normativement parce qu'il sent que c'est son devoir, et l'employé engagé par la dimension de continuité parce qu'il en perçoit la nécessité. Les trois formes peuvent coexister, à différents degrés chez un même individu.

2. Les formes de l'engagement organisationnel :

Comme nous venons de le voir, le modèle proposé par Allen et Meyer (1991) est le plus utilisé de nos jours. Il distingue trois formes d'engagement : l'engagement affectif (EA), l'engagement normatif (EN), et l'engagement de continuité (EC).

2.1. L'engagement affectif :

L'engagement affectif, qui est la forme d'engagement la plus examinée, traduit une connexion émotionnelle, une implication et un sentiment d'attachement envers l'organisation (Mayer et Allen, 1991). Dans le contexte de la relation professionnelle, cela signifie que l'employé est engagé dans un ensemble d'interactions qui génèrent des responsabilités en fonction des ressources qu'il perçoit être fournies par l'organisation (comme les récompenses, le soutien, l'autonomie, la sécurité de l'emploi, les conditions de travail favorables, etc.). En fonction de l'importance qu'il accorde à ces ressources, il exprime ensuite une attitude d'engagement plus ou moins marquée. Par conséquent, l'engagement affectif peut être envisagé comme une réaction aux expériences agréables au travail, perçues comme étant offertes par l'organisation.⁴⁷

L'engagement affectif envers l'organisation contribue à réduire le risque de départ des employés et demeure la dimension d'engagement la plus fiable pour prédire leur fidélisation par rapport aux autres formes. Cette forme d'engagement se conforme aux principes de l'échange social, ce qui signifie que plus une organisation investit dans ses employés, les traite équitablement, les respecte et leur offre le soutien requis, plus les employés ont tendance à développer un engagement affectif envers elle.⁴⁸

2.2. L'engagement normatif :

La dimension normative du modèle de Meyer et Allen se rapporte au sentiment d'obligation qu'un employé peut ressentir envers son organisation. Cette forme d'engagement trouve ses racines dans les recherches de Wiener. D'après cet académicien, le développement de l'engagement normatif dépend en partie de facteurs antérieurs à la relation professionnelle. En effet, dans le contexte de la dynamique entre l'employé et

⁴⁷ Jacques Rojot, Patrice Roussel et Christian Vandenberghe, Op.cit. p 279

⁴⁸ Michel Dubois, Gérard Vallery, Bobillier Chaumon, Brangier Eric, *Psychologie de travail des organisations : 110 notions clés*, 2^{ème} édition, Dunod, 2019.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

l'organisation, les expériences positives perçues par l'employé comme provenant de l'organisation peuvent également engendrer un sentiment d'obligation par le biais de la réciprocité, ce qui se traduit en un engagement normatif. ⁴⁹

La plupart des recherches ont mis en évidence que l'engagement organisationnel normatif a un impact limité sur la rétention des employés. Cette forme d'engagement repose particulièrement sur le principe de la norme de réciprocité, qui implique qu'une faveur reçue doit être restituée. L'engagement normatif se manifeste ensuite en réponse aux indicateurs montrant que l'entreprise investit dans le développement de ses employés.⁵⁰

2.3. L'engagement de continuité :

Quant à lui, met en évidence la nécessité de rester au sein de l'organisation. Selon le modèle d'Allen et Meyer, l'EC est influencé d'une part par les investissements réalisés volontairement ou obtenus involontairement par l'employé au sein de l'organisation, et d'autre part par la perception de l'absence d'alternatives d'emploi.⁵¹

Néanmoins, plusieurs études ont montré que l'engagement organisationnel de continuité envers l'organisation est aussi susceptible de réduire les départs volontaires. Il repose davantage sur une relation d'échange transactionnelle dans laquelle l'employé calcule sa contribution en fonction d'avantage qu'il perçoit à court terme sans envisager de produire des effets allant au-delà de la transaction. ⁵²

3. Distinction entre l'engagement organisationnel et les différents concepts voisins :

Le terme d'EO est une attitude qui n'est pas claire « floue », il peut s'apparenter à d'autres attitudes. Parmi ses derniers on compte : la motivation au travail, l'implication et la satisfaction au travail.

⁴⁹ Jacques Rojot, Patrice Roussel et Christian Vandenberghe, Op.cit. p280

⁵⁰ Ibid.

⁵¹ Jacques Rojot, Patrice Roussel et Christian Vandenberghe, Op.cit. pp280-281.

⁵²Ibid.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

3.1. Les concepts voisins :

D'autres concepts liés à l'engagement organisationnel sont :

3.1.1. La motivation au travail :

La notion de la motivation au travail est appréhendée à travers différents prismes, chacun apportant une perspective unique à ce concept.

Selon Levy Leboyer (1984) : « La motivation est un processus qui implique la volonté d'effectuer une tâche ou d'atteindre un but, ce qui représente un triple choix : fournir un effort, maintenir cet effort jusqu'à ce que l'objectif soit atteint, et consacrer l'énergie nécessaire à cet effet ».

D'après Pinder, elle est « un ensemble de forces énergétiques provenant aussi bien de l'intérieur de l'être humain que de son environnement, visant à susciter le comportement lié au travail et à déterminer sa forme, sa direction, son intensité et sa durée ».

Par ailleurs, la motivation au travail, selon Roussel (2000), peut être définie comme un processus qui active, oriente, dynamise et maintient le comportement des individus en vue de la réalisation d'objectifs attendus.⁵³

En somme, l'évaluation de la motivation se réalise indirectement, soit par des échelles de mesure d'attitude subjectives, soit par des scores de performance objectifs. La motivation au travail incarne en fin de compte la force interne qui incite l'individu à agir, à investir des efforts pour atteindre un objectif déterminé, s'appuyant sur les perspectives éclairantes de ces chercheurs.⁵⁴

Il est important de souligner que cette variété de définitions découle de l'importance fondamentale que la motivation revêt dans les recherches actuelles en matière de gestion des organisations.

En résumé, en considérant les différentes perspectives sur la motivation au travail, il apparaît clairement que cette notion englobe une force dynamique. Cette force, influencée par divers facteurs personnels, économiques, sociaux et environnementaux, incite les individus à s'investir de manière active et efficace dans leurs missions. Cette implication joue un rôle crucial dans le succès global de l'entreprise en orientant les actions des employés vers la réalisation des objectifs organisationnels. En somme, la motivation agit comme un moteur essentiel qui guide et alimente le comportement professionnel.

3.1.2. La satisfaction au travail :

La définition de la satisfaction au travail la plus couramment citée est celle proposée par Locke (1969), qui la décrit comme un « état émotionnel agréable et positif résultant de l'évaluation de son travail et de ses expériences au travail ». Quand on dit satisfaction, on dit

⁵³ Rojot Jacques, Roussel Patrice, Vandenberghe Christian, *Comportement organisationnel : Volume 3*, De boeck, 2009, p.167.

⁵⁴ Maugerie Salvatore, *Théorie de la motivation*, 2^{ème} édition, Dunod, 2013, pp 12-13.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

aussi insatisfaction au travail, le même auteur la définit comme suit : « Un état émotionnel désagréable résultant de l'évaluation de son travail comme frustrant ou empêchant l'accomplissement des valeurs de son travail et entraînant des dévalués » ;⁵⁵

Selon le Robert, elle se définit comme « Le sentiment de bien-être, le plaisir qui accompagne l'accomplissement de ce qu'on attend, ce qu'on désire et ce qu'on souhaite » ;⁵⁶

Selon Valax (2008), la satisfaction est « un concept qui renvoie au sentiment de plaisir pour l'individu et non au sentiment de devoir envers l'organisation »⁵⁷.

En résumé, il est important de noter que la motivation et la satisfaction, bien qu'interconnectées, sont des concepts distincts. La motivation représente le moteur qui incite une personne à agir, à se mobiliser vers un but. En contraste, la satisfaction représente la récompense émotionnelle que ressent une personne une fois qu'elle a atteint ses objectifs ou que ses attentes ont été satisfaites. Ces deux notions agissent de concert pour façonner le comportement et l'expérience individuelle au sein du cadre professionnel.

Alors, La satisfaction au travail peut être considérée comme une réponse émotionnelle qui émerge lorsque l'individu évalue son travail en termes d'harmonisation entre ses attentes initiales et les résultats réellement obtenus. Lorsque cette cohérence est présente, la satisfaction se manifeste. Cependant, si cette adéquation fait défaut, cela conduit à l'insatisfaction.

3.1.3. L'implication au travail :

L'implication au travail, également appelée "job involvement" en anglais, reflète le degré selon lequel un individu est cognitivement engagé, intéressé et investi par son emploi.⁵⁸ En d'autres termes, il s'agit de la façon dont une personne se sent connectée à son travail et à l'entreprise pour laquelle elle travaille. Les employés présentant un haut niveau d'implication au travail ont tendance à afficher un engagement plus fort, à déployer plus d'efforts et à être plus enclins à maintenir leur relation avec l'entreprise sur le long terme.

Selon Morrow (1983)⁵⁹, l'implication au travail peut être définie comme le degré auquel une personne s'identifie à son travail et la manière dont ses performances professionnelles influent sur sa propre estime personnelle. D'autre part, Mowday, Steers et Porter (1982) identifient cinq résultats liés à l'implication au travail : Le désir de maintenir son affiliation à l'organisation ; L'intention de rester au sein de l'entreprise ; Le fait d'être assidu et présent au travail ; La persistance et la continuité dans le poste ; L'investissement d'efforts soutenus dans les tâches professionnelles.

En conclusion, l'implication au travail, incarnée par le concept de "job involvement", représente bien plus qu'une simple participation professionnelle. C'est un état où l'individu trouve une connexion profonde avec son rôle et son entreprise, investissant non seulement son

⁵⁵ Vayre Emilie, *20 Grand notions de psychologie du travail et des organisations*, Dunod, 2019.

⁵⁶ Ibid. p 13.

⁵⁷ Yufei An, *Motivation des salariés en Chine : établir un climat mobilisateur dans l'entreprise*, thèse de doctorat en gestion des ressources humaines, école doctorale Abbé Grégoire, 2013, p.41.

⁵⁸ Jacques Rojot, Patrice Roussel et Christian Vandenberghe, Op.cit. p292.

⁵⁹ Louche Claude ; *Introduction à la psychologie du travail et des organisations*, 5^{ème} édition, Fiche 24, 2022.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

temps, mais aussi ses émotions et son identité. Ce niveau d'engagement impacte positivement la performance individuelle, la satisfaction au travail et la durabilité des relations employé-organisation. En examinant les multiples facettes de l'implication au travail, nous pouvons mieux apprécier son influence significative sur le bien-être individuel et la réussite organisationnelle.

3.2. La distinction entre l'engagement organisationnel et ses concepts :

Ayant défini les notions apparentées à notre concept « engagement organisationnel », il est temps d'examiner en détail ces distinctions pour éliminer toute confusion existante.

3.2.1. La motivation Vs L'engagement :

L'engagement et la motivation sont deux concepts étroitement liés mais distincts dans le contexte professionnel.

- Un collaborateur motivé anticipe des récompenses et des avantages tangibles tels que des primes ou des avancements professionnels. En revanche, un collaborateur engagé recherche la reconnaissance de son engagement et aspire à contribuer activement au succès de l'organisation, plaçant cette participation au cœur de son importance.
- Un employé motivé fait partie de l'entreprise par contre celui qui est engagé considère cette dernière comme la sienne.⁶⁰
- La motivation des employés est souvent de courte durée, et elle peut être changer en fonction des besoins de chaque personne. Mais, l'engagement des employés, se produit lorsque ce dernier s'engage à long terme envers son lieu de travail.
- La motivation consiste à aider les personnels à atteindre leurs propres objectifs tandis que l'engagement consiste à l'aide à atteindre les objectifs de l'entreprise.

En somme, l'engagement se concentre sur la relation entre l'individu et son organisation, mettant en avant l'identification et l'implication à long terme, tandis que la motivation se concentre sur les forces qui incitent à agir en vue d'atteindre des objectifs.

3.2.2. La satisfaction Vs L'engagement :

La satisfaction et l'engagement des employés sont fréquemment confondus et utilisés de manière interchangeable. Même s'ils sont liés, il est important de noter qu'ils représentent des notions distinctes. Bien qu'une relation puisse exister entre eux, ils ne correspondent pas exactement aux mêmes idées.

- Les employés peuvent éprouver de la satisfaction en raison de la facilité ou de la nature peu difficile de leur emploi, en fonction des conditions de travail, de ses caractéristiques et des facteurs individuels mentionnés précédemment. D'un autre côté, les employés engagés contribuent à une meilleure performance organisationnelle.

⁶⁰ Coulaty Bernard, *Engagement 4.0 : pour une expérience durable au travail, avec et par les collaborateurs*, EMS édition, 2018, pp 45-47.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

- De nombreuses organisations mettent l'accent sur la satisfaction des employés en supposant qu'un employé satisfait est automatiquement un employé productif. Néanmoins, des recherches ont démontré que l'engagement des employés est un meilleur indicateur de la productivité que la simple satisfaction.
- L'engagement va au-delà de la satisfaction en englobant un niveau personnel d'engagement envers la mission de l'organisation et les collègues.
- Selon le cabinet de conseil Kenexa : « la satisfaction dépend principalement du niveau de sécurité d'emploi, tandis que l'engagement mesure le degré d'implication des employés sur le lieu de travail et la manière dont ils se sentent connectés ».
- La satisfaction des employés ne doit pas être complètement mise de côté en tant que composante de l'engagement des employés. Des recherches ont prouvé que ces deux concepts sont corrélés. Lorsque les employés sont engagés, ils peuvent tolérer des périodes d'insatisfaction tout en restant engagés. En revanche, lorsque la satisfaction des employés est faible dès le départ, ils sont plus susceptibles de quitter l'entreprise, non seulement physiquement (ce qui peut avoir des avantages pour l'employé et l'employeur), mais aussi émotionnellement, ce qui représente le pire scénario. En somme, la satisfaction est une condition nécessaire mais pas suffisante pour atteindre l'engagement des salariés.⁶¹

En récapitulant, bien que la satisfaction et l'engagement des employés soient liés et qu'une satisfaction élevée puisse influencer l'engagement, ces concepts présentent des différences significatives. La satisfaction se concentre sur le bien-être individuel et les aspects concrets du travail, tandis que l'engagement englobe un lien émotionnel profond et une implication active dans la réussite organisationnelle.

3.2.3. L'implication Vs L'engagement :

L'implication au travail et l'engagement organisationnel sont deux concepts qui se rapportent à l'attachement et à l'investissement des individus dans leur environnement professionnel, mais ils diffèrent par leur portée et leur nature.

L'implication au travail met en lumière principalement l'attitude d'une personne envers une tâche spécifique. D'un autre côté, l'engagement organisationnel exprime son attitude envers l'organisation dans son ensemble.⁶² L'implication au travail fait référence au degré de connexion émotionnelle, cognitive et comportementale d'un individu envers son travail. Cela signifie que la personne est investie mentalement et émotionnellement dans ses tâches, qu'elle se sent concernée par ses responsabilités et qu'elle est motivée à contribuer activement à la réalisation des objectifs professionnels. L'implication au travail peut également être liée à l'identification de l'individu à son rôle professionnel. En revanche, l'engagement organisationnel est une notion plus large qui englobe l'attachement de l'individu envers l'organisation dans son ensemble. Cela va au-delà du simple investissement dans les tâches professionnelles pour inclure un sentiment d'appartenance, de loyauté et d'alignement avec la culture, les valeurs et les objectifs de

⁶¹ Lavigna Bob, *Engaging government employees : motivate and inspire your people to achieve superior performance*, Amacom, 2013, pp 16-17.

⁶² Jacques Rojot, Patrice Roussel et Christian Vandenberghe, *Op.cit.* p292.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

l'entreprise. L'engagement organisationnel implique une volonté durable de contribuer au succès global de l'organisation et de s'investir dans ses activités.

En somme, bien que l'implication et l'engagement partagent des similitudes en termes d'investissement et d'engagement, l'implication se concentre davantage sur la relation individuelle avec le travail spécifique, tandis que l'engagement englobe une connexion plus large avec l'ensemble de l'organisation.

Le tableau ci-dessous présente une différenciation des comportements entre implication au travail et engagement organisationnel.⁶³

Tableau 3 : Distinction des Comportements entre Implication au Travail et EO

	Engagé	Désengagé
Impliqué	- Salarié satisfait et motivé. Ne se pose pas la question de partir.	- Le salarié ne reste que pour l'intérêt de son travail. Risque de comportement nuisible pour l'entreprise.
Désimpliqué	- Toujours attaché à son entreprise. Partira si ne lui est pas posé des promotions.	- Salarié réfléchissant aux modalités de départ. Lui offrir un nouveau poste ne fera que lui retarder ce départ.

Source : élaboré par nos soins.

Ayant exploré les fondements théoriques et les diverses définitions de l'engagement organisationnel, nous allons maintenant étudier les différents antécédents et facteurs qui peuvent le stimuler.

⁶³ <https://glukoze.com/engagement-collaborateurs/> à 21h:43.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Section 02 : Les antécédents de l'engagement organisationnel, ses facteurs clés et son importance.

Au sein de cette section, nous allons explorer en détails les antécédents de l'engagement organisationnel, ainsi que les facteurs clés liés à ce concept. Nous aborderons également son importance majeure.

1. Les antécédents de l'engagement organisationnel :

Pour une meilleure compréhension du concept d'engagement organisationnel, il est essentiel d'analyser les principaux antécédents qui influencent ce phénomène, ainsi que leur relation avec les différentes formes d'engagement. Ces formes incluent l'engagement affectif, l'engagement normatif et l'engagement de continuité

1.1. Antécédents liés à l'individu :

Ces facteurs exercent une influence sur l'engagement et peuvent être décomposés en deux catégories distinctes :

- Variables sociodémographiques incluant des éléments tels que l'âge, le sexe et l'ancienneté au sein de l'entreprise.
- Différences individuelles comprenant des aspects liés à la personnalité et aux caractéristiques personnelles.⁶⁴

1.1.1. Variables sociodémographiques :

Ces éléments sont en lien avec l'engagement organisationnel, notamment l'âge et l'ancienneté. Les analyses démontrent un lien significatif entre l'âge et l'engagement. En effet, les employés plus âgés affichent généralement un niveau d'engagement supérieur à leurs homologues plus jeunes. Cette corrélation s'applique à toutes les formes d'engagement, à savoir l'engagement affectif, normatif et de continuité (Mathieu et Zajac, 1990 ; Mayer et al., 2002). Des observations similaires se retrouvent en ce qui concerne l'ancienneté organisationnelle et, dans une moindre mesure, l'ancienneté dans le poste. Les raisons de cette corrélation sont multiples :

- Les employés peuvent justifier leur engagement par leur attachement affectif à l'entreprise (Allen et Meyer, 1991).
- Une relation à long terme avec l'organisation peut susciter un attachement émotionnel et un sentiment d'obligation envers elle.
- L'ancienneté est généralement accompagnée d'avantages sociaux croissants, ce qui accroît le coût de quitter l'entreprise (lié à l'engagement de continuité et à l'ancienneté).

⁶⁴ Jacques Rojot, Patrice Roussel et Christian Vandenberghe, Op.cit. pp281-282.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

1.1.2. Différences individuelles :

Cette catégorie englobe à la fois les traits de personnalité stables et les différences susceptibles de varier avec le temps, telles que les perceptions liées aux capacités et aux compétences. Les résultats majeurs en relation avec les différences individuelles sont les suivants :

Les recherches, en raison du nombre limité d'études, n'ont pas distingué entre les formes d'engagement. Elles ont plutôt signalé une corrélation positive entre l'engagement et des facteurs tels que la compétence perçue, le niveau de spécialisation et l'éthique. Cette relation peut être expliquée par le fait que les individus développent des liens plus forts avec les organisations qui favorisent leur croissance et leur développement.

D'autres études, telles que celles de Mayer et al. (2002), suggèrent que les employés internes sont plus enclins à l'engagement affectif que les externes. Cette prédisposition à se sentir maître de leur environnement, notamment professionnel, facilite une adhésion aux valeurs de l'entreprise. Les employés internes, qui perçoivent davantage d'options, peuvent considérer leur adhésion à une organisation comme un choix personnel, alimentant ainsi un engagement affectif accru.

En outre, plusieurs études ont identifié une relation positive entre l'engagement affectif et l'estime de soi, qu'elle soit personnelle ou organisationnelle. Le sentiment d'être valorisé par une organisation peut être perçu comme une ressource socio-émotionnelle offerte en échange de laquelle un employé développe un attachement émotionnel envers celle-ci.

1.2. Antécédents liés à l'expérience au travail : ⁶⁵

1.2.1. Facteurs liés au poste et au rôle :

Selon les observations de Mathieu et Zajac en 1990, il existe une corrélation positive entre l'engagement affectif et certaines caractéristiques spécifiques au poste, telles que le degré de challenge, la diversité des tâches et le niveau d'autonomie. L'attribution d'un poste offrant des opportunités d'apprentissage et une certaine marge d'autonomie aux employés peut contribuer à satisfaire deux besoins fondamentaux : celui de compétence et d'autonomie. En conséquence, l'engagement affectif pourrait se manifester comme une réponse à ces opportunités offertes par l'organisation. L'occupation d'un poste enrichissant pourrait également favoriser un sentiment d'attachement envers l'entreprise. Cependant, les recherches examinant les caractéristiques du poste en tenant compte des différentes formes d'engagement sont encore rares, ce qui rend la confirmation de ces relations plus complexe.

Par ailleurs, les perceptions liées au rôle peuvent également influencer l'engagement. Mayer et al. rapportent des corrélations négatives entre l'engagement affectif et continu d'une part, et l'ambiguïté du rôle, mais une corrélation positive avec l'engagement normatif d'autre part. Des corrélations similaires sont observées entre le conflit de rôle et les diverses formes

⁶⁵ Jacques Rojot, Patrice Roussel et Christian Vandenberghe, Op.cit. pp 285-290.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

d'engagement. Ces liens s'expliquent par le fait que l'ambiguïté et le conflit de rôle, considérés comme des sources significatives de stress au travail, peuvent contribuer à une expérience professionnelle négative, affectant ainsi la performance des employés.

1.2.2. Facteurs liés à l'organisation :

C'est au niveau de l'organisation que résident les facteurs qui exercent une influence significative sur l'engagement organisationnel. Mayer et al (2002) ont découvert des liens positifs entre la perception du soutien de l'organisation et l'engagement affectif (EA) ainsi que l'engagement de continuité (EN), mais un lien négatif avec l'engagement normatif (EC). Les corrélations positives s'expliquent principalement par la norme de réciprocité. Le soutien organisationnel peut contribuer à renforcer l'EA en répondant aux besoins sociaux et émotionnels des employés, tels que le besoin de soutien émotionnel et d'appartenance. Lorsque les employés constatent que ces besoins sont satisfaits par l'organisation, ils développent un sentiment d'appartenance et s'identifient davantage à elle. En ce qui concerne la corrélation négative avec l'EC, lorsque les besoins sociaux et émotionnels des employés sont comblés, ils sont plus susceptibles de se sentir positifs envers leur propre valeur, ce qui peut être perçu favorablement par d'éventuels employeurs.

Les perceptions de justice sont également liées à l'engagement organisationnel. Les liens entre la justice d'une part et l'engagement affectif (EA) ainsi que l'engagement de continuité (EN) d'autre part s'expliquent par le principe de réciprocité. Lorsqu'un traitement équitable est perçu, cela est vu comme une expérience positive offerte par l'entreprise. En ce qui concerne les relations négatives observées avec l'engagement normatif (EC), lorsque les employés perçoivent un traitement équitable, ils peuvent avoir l'impression que d'autres organisations valorisent également leur contribution, ce qui pourrait les rendre plus enclins à envisager d'autres opportunités ailleurs.

De plus, des études indiquent que certaines pratiques de gestion des ressources humaines peuvent influencer l'engagement. En général, des liens positifs sont observés entre l'EA et des pratiques telles que les systèmes d'évaluation et de promotion, les activités de formation ainsi que le partage des bénéfices.

1.2.3. Facteurs liés au supérieur hiérarchique :

Ces éléments constituent la troisième catégorie d'antécédents situationnels importants de l'engagement. Dans leur étude, Mathieu et Zajac (1990) ont mis en évidence des corrélations positives entre l'engagement affectif et la qualité de la communication avec le supérieur, le leadership participatif ainsi que les comportements structurants. D'autre part, DeGroot, Kiker et Gross (2000) ont observé une corrélation positive entre le leadership charismatique et l'engagement affectif. En dernier lieu, les caractéristiques des échanges entre le supérieur et l'employé sont également associées à l'engagement.

L'idée que le comportement d'un supérieur hiérarchique influe sur les attitudes des employés au sein de leur environnement professionnel conduit souvent à attribuer ses actions à

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

celles de l'organisation elle-même. Il est clair que la qualité de la relation et les comportements du supérieur, tels que perçus par les employés, ont une influence positive sur leur expérience de travail. Ces éléments ont un impact sur les niveaux d'engagement affectif et de motivation envers l'entreprise. En fin de compte, plusieurs facteurs en relation avec le supérieur hiérarchique peuvent exercer une influence sur le degré d'engagement des employés.

2. Importance de l'engagement organisationnel :

L'engagement organisationnel, un concept qui suscite l'intérêt des chercheurs et des praticiens depuis longtemps, est particulièrement crucial en raison de son rôle central dans toutes les stratégies de fidélisation en entreprise. Comme mentionné précédemment, l'efficacité de toute entreprise repose sur une gestion optimale du facteur humain, c'est-à-dire du capital humain.

De nos jours, parmi les priorités des responsables, la création d'un engagement organisationnel solide figure en tête. Il s'agit de la clé pour tirer le meilleur parti des employés et pour retenir ceux qui contribuent le plus aux objectifs de l'organisation.

Pour garantir la stabilité et la fidélité, l'engagement organisationnel doit être la première préoccupation de toute entreprise envers ses employés. Leur satisfaction et leur épanouissement sont les facteurs déterminants du succès et de l'avenir d'une organisation en termes de productivité et de performance. Les points suivants mettent en évidence l'importance de l'engagement organisationnel : ⁶⁶

- L'engagement organisationnel est un comportement attendu pour favoriser la productivité des employés ainsi que les intérêts de l'organisation ;
- Il joue un rôle essentiel dans la prise de décision concernant le départ ou la préservation du poste actuel ;
- Les employés dont le niveau d'engagement organisationnel est élevé maintiennent leur niveau de performance ;
- L'engagement organisationnel constitue un fondement du succès de l'entreprise.

L'engagement organisationnel influe sur la productivité, la performance et la pérennité d'une entreprise. Il joue un rôle clé dans la décision des employés de rester ou de quitter leur poste, et il maintient le niveau de performance des employés à un niveau élevé. En fin de compte, l'engagement organisationnel est un pilier fondamental du succès d'une entreprise, contribuant à forger une culture d'entreprise solide et à renforcer la cohésion entre les employés et l'organisation.

⁶⁶ Vatansver Durmaz et Ismat Burçak, *The perception of employer branding in relation with organizational commitment, organizational identification and communication climate in higher education institutions*, Peter Lang, 2020. p61.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

2.1. Les niveaux d'engagement organisationnel :

Dans les recherches portant sur l'Engagement Organisationnel (EO), Randall (1987) a analysé les effets positifs et négatifs de l'engagement à la fois sur le plan individuel et organisationnel, dans une approche globale. Il a caractérisé les niveaux d'EO en termes de faible, moyen et élevé, et ces différents niveaux seront explorés en détail ci-dessous :⁶⁷

2.1.1. Faible niveau d'engagement :

Ce niveau représente le degré le plus bas d'engagement envers l'organisation. À ce stade, les attentes des employés ne sont pas entièrement satisfaites et des lacunes subsistent, les empêchant de se sentir pleinement intégrés à leur entreprise. Les initiatives et politiques de l'entreprise ne parviennent pas à répondre à leurs besoins, et leur réaction tend à être négative. À ce stade, quitter l'entreprise peut sembler être la meilleure option. Toutefois, au début de ce niveau, les individus pourraient commencer à rechercher de nouvelles opportunités d'emploi, désirant conserver leur position actuelle, même si cela ne garantit pas une adhésion à long terme.

2.1.2. Niveau intermédiaire de l'engagement organisationnel :

À ce stade, les employés se trouvent dans une position médiane et se montrent indécis quant à rester ou partir. Leur objectif principal est de préserver leur poste au sein de l'entreprise et de répondre aux attentes de l'organisation. Ils ne cherchent pas à fournir des efforts supplémentaires et considèrent leur salaire comme suffisant pour maintenir leur vie quotidienne. Toutefois, ils ne manifestent pas de passion pour l'évolution de leur carrière et ne sont pas enclins à l'ambition. Par conséquent, ils ne sont pas compétitifs sur le marché professionnel. Dans cette optique, ils se contentent de réaliser leurs tâches et évitent de défier les ordres de leurs supérieurs. À ce niveau, il est plus probable que les employés ressentent un engagement organisationnel général, car leurs contributions positives au travail créent une perception positive de leurs supérieurs et de l'entreprise dans leur esprit. Cela constitue la première étape vers un engagement organisationnel plus fort. Bien que les employés à ce niveau ne présentent pas un engagement puissant, ils ne cherchent pas non plus activement de nouvelles opportunités professionnelles. Par conséquent, la responsabilité fondamentale des entreprises est de maintenir ces employés afin d'accroître leur efficacité et leurs performances.

2.1.3. Un niveau élevé d'engagement organisationnel :

Un haut niveau d'engagement organisationnel émerge d'un processus de prise de décision efficace et se traduit par une profonde croyance et confiance des employés envers leur entreprise. Lorsqu'ils évaluent leur entreprise, des signes positifs de communication et de soutien soutenus de la part de l'entreprise et de ses dirigeants renforcent le sentiment d'engagement des employés. Si ces éléments se maintiennent de manière constante, ils construisent la confiance des employés envers l'entreprise. Une fois établie, cette confiance génère un engagement envers l'organisation qui se révèle résilient face aux défis.

⁶⁷ Ibid. pp 59-60.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

À ce stade, les employés mettent l'accent sur la réussite globale de l'entreprise, et les aspirations de carrière individuelles peuvent passer au second plan. Ils deviennent véritablement des défenseurs de leur entreprise, travaillant avec zèle au sein de l'entreprise et la représentant avec ferveur en dehors de ses murs.

3. Les facteurs clés de l'engagement organisationnel :

D'après Meyer et Allen, qui perçoivent l'engagement organisationnel comme une réalité psychologique qui traduit la relation entre l'employé et l'entreprise, la décision de rester ou de quitter l'organisation du point de vue de l'employé joue un rôle crucial, comme déjà évoqué. C'est pourquoi nous allons exposer les facteurs influents de l'EO qui contribuent à instaurer un avantage concurrentiel et à soutenir l'engagement des employés au sein de l'entreprise :⁶⁸

3.1. Communication :

L'un des piliers fondamentaux de l'engagement organisationnel est la communication. Dans cette perspective, les managers jouent un rôle de premier plan en élaborant une stratégie de communication efficace et en mettant en œuvre des échanges constructifs entre les membres de l'équipe, favorisant ainsi l'engagement.

Lorsqu'une lacune de communication sérieuse survient entre l'entreprise et les employés, cela peut refléter des problèmes au sein de l'ensemble de l'organisation. Cette atmosphère conflictuelle engendre des conséquences telles qu'une faible productivité, un transfert inapproprié des responsabilités et une augmentation de l'absentéisme. De tels problèmes éloignent les employés les uns des autres et, en fin de compte, affaiblissent l'engagement organisationnel.

En revanche, si le système encourage l'interaction et la collaboration entre les employés dans diverses activités, cela favorise la formation et le renforcement de l'engagement organisationnel. Ici, le rôle crucial de la communication devient évident. Un processus de communication positif alimente le sentiment d'engagement envers l'organisation. En l'absence de cela, la transition d'une communication problématique à une communication positive peut s'avérer difficile à accomplir.

3.2. Satisfaction au travail :

Cette facette revêt une grande importance tant pour les travailleurs que pour les entreprises. Pour les employés, cela signifie l'atteinte des attentes en ce qui concerne des éléments tels que leurs tâches, leurs réalisations et leur rémunération. Cependant, il serait simpliste d'évaluer la satisfaction professionnelle uniquement comme un puissant facteur efficace pour générer un sentiment de bien-être chez les employés.

En réalité, le niveau de satisfaction professionnelle agit comme un moteur incitant les employés à s'investir davantage dans l'entreprise après avoir trouvé satisfaction dans divers

⁶⁸ Vatansver Durmaz et Ismat Burçak, Op.cit. pp51-52.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

aspects. Ceci s'explique par le fait que les employés ressentent une certaine dette de reconnaissance envers l'organisation.

3.3. La confiance organisationnelle :

Les responsables au sein des organisations ont pour mission de créer un environnement de confiance palpable afin d'accroître la productivité de leurs collaborateurs tout en écartant leurs préoccupations concernant l'avenir. Démontrer aux employés que leur entreprise se soucie réellement d'eux, à la fois par des communications écrites et verbales, se classe parmi les priorités primordiales pour les apaiser. À la suite de ces démarches entreprises par les instances de l'entreprise, les employés ont tendance à évaluer leurs dirigeants de manière positive, ce qui facilite leur disposition à s'engager envers l'organisation. Ce contexte favorise l'exploitation de leur potentiel et l'accroissement de leurs niveaux de productivité (Demirel 2008).

En parallèle, cette dynamique permet d'établir un lien solide entre les employés et leur organisation. La robustesse de cette communication influence positivement les employés et améliore leurs performances en instillant un sentiment de confiance.

De surcroît, il est crucial pour les organisations de cultiver une loyauté renforcée et une plus grande disposition volontaire chez leurs employés.

3.4. La discipline organisationnelle :

Le succès des pratiques de conformité organisationnelle renforce la confiance des employés envers leur entreprise. Lorsque les employés observent des décisions justes et acceptables au sein de leur organisation, cela évoque un sentiment d'équité. En définitive, cela suscite une perception positive de leur entreprise.

En revanche, en l'absence de telles pratiques, les employés pourraient remettre en question les mesures et les décisions prises par leur entreprise de toutes les manières possibles. Simultanément, l'absence d'équité dans l'application des mesures disciplinaires accroît l'incertitude des employés quant à leur avenir au sein de l'entreprise.

Dans ce contexte, la conviction des collaborateurs concernant l'existence d'une discipline équitable contribuera à accroître leur engagement envers l'organisation. Si le système disciplinaire repose sur des faits logiques et acceptables, les employés s'aligneront sur ce système et afficheront des niveaux de performance élevés.

3.5. Promotion :

C'est l'un des aspects les plus attentivement considérés au sein d'une organisation. Les choix concernant les promotions exercent une influence décisive sur la satisfaction au travail, la performance accrue, la productivité et l'engagement envers l'organisation. Il est primordial pour les entreprises d'évaluer objectivement et de façon impartiale les performances de leurs employés, tout en présentant les avantages et les opportunités de manière équitable. Ce mécanisme de prise de décision contribuera à stimuler le potentiel et le niveau de productivité des employés.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Plus significativement encore, lorsque les employés sont récompensés en fonction de leurs mérites, en raison de leurs performances, cela renforce leur perception de l'équité au sein de l'organisation. Finalement, cette dynamique élèvera leur degré d'engagement envers l'entreprise.

Par conséquent, les sentiments d'engagement dépendent souvent de ces éléments sensibles. C'est pourquoi les promotions ont un impact considérable et rapide sur les sentiments d'engagement des travailleurs. En règle générale, les décisions liées à la promotion ne sont pas évaluées en tenant compte des approches d'engagement organisationnel des employés.

Toutefois, les employés d'aujourd'hui sont plus exigeants dans tous les aspects de leur travail et prennent des décisions concernant leur engagement en évaluant minutieusement ce processus de prise de décision.

On trouve aussi :⁶⁹

3.6.La culture organisationnelle :

En grande partie, elle façonne les dimensions et la nature de l'identité d'une organisation. En même temps, elle reflète la signification profonde des activités et des opérations qui la caractérisent. À long terme, les entreprises visent à ce que leurs employés s'identifient pleinement à leur identité.

La culture organisationnelle joue un rôle central dans la création de cette identité. Lorsqu'elle est enracinée dans des valeurs positives, elle est aisément adoptée par l'ensemble des membres. Les employés considèrent l'engagement envers l'organisation comme un choix professionnel préféré du fait des retombées positives générées par le succès et la fonctionnalité de la culture organisationnelle.

En d'autres termes, la qualité de la culture rend l'entreprise séduisante pour ses employés, les incitant à investir des efforts supplémentaires et à travailler avec une plus grande efficacité afin de s'intégrer pleinement à cette culture tout au long de leur parcours professionnel.

3.7.Profil du manager :

La mentalité, la méthode de travail et le style de communication d'un responsable jouent un rôle crucial dans le niveau de performance et de productivité de ses collaborateurs. En particulier, la relation directe entre les responsables et leurs subordonnés représente l'élément clé attendu de leur part. Tandis que des relations positives favorisent une communication harmonieuse, des relations négatives mettent en péril l'équilibre entre les responsables, les employés et même entre les employés eux-mêmes.

Les responsables qui maintiennent une communication étroite avec leurs collaborateurs, qui écoutent leurs idées, qui sont attentifs à leurs attentes et s'efforcent d'y répondre, qui accordent de l'importance à l'équité, qui cherchent à s'intégrer au sein de l'équipe et qui

⁶⁹ Vatansver Durmaz et Ismat Burçak, Op.cit. pp 53-54.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

encouragent leur participation au processus décisionnel, favorisent l'instauration d'un engagement organisationnel au sein de l'entreprise (Karahana, 2008).

À l'inverse, un écart entre les employés et les dirigeants a un impact négatif sur les opérations, rompt les relations et altère la perception positive qu'avaient les employés envers leur entreprise. En somme, un éloignement entre les employés et les cadres exerce un impact défavorable sur les opérations, fracture les liens et altère la perspective positive des employés envers leur entreprise.

En résumé, cette section souligne que la réussite de l'engagement organisationnel repose sur la prise en compte soignée des antécédents et des facteurs déterminants. Ces éléments interconnectés jouent un rôle essentiel dans la création d'une culture organisationnelle dynamique et dans la promotion de la satisfaction et de la performance des employés.

Section 03 : lien entre la communication interne et l'engagement organisationnel

Tout au long de cette section, nous allons mettre en avant les signes distinctifs de l'engagement envers l'organisation, familiariser avec la notion d'engagement au travail, explorer ses diverses dimensions et examiner les répercussions de ce concept.

1. Les indicateurs de l'engagement organisationnel :

Une diversité d'indices sert à mesurer l'engagement organisationnel, et chacun d'eux peut différer des autres du fait que les attentes et les réactions de chaque employé envers l'engagement organisationnel peuvent varier. Fondamentalement, les repères suivants constituent des signes génériques permettant de discerner la présence ou l'absence de ce phénomène :⁷⁰

1.1. Adopter les valeurs organisationnelles :

Un employé qui montre des signes de comportement organisationnel exprime généralement une communication efficace entre l'entreprise et son personnel. Lorsqu'un employé intègre les valeurs de l'entreprise comme faisant partie intégrante de son identité, cela peut se manifester par un fort engagement envers l'organisation. En d'autres termes, cela indique que l'employé est non seulement en phase avec la culture et les valeurs de l'entreprise, mais aussi qu'il est fortement investi dans son rôle et sa contribution au sein de l'organisation.

1.2. Sacrifice(s) pour l'organisation :

Un employé qui incarne un comportement organisationnel solide se montre disposé à effectuer des sacrifices en faveur de son entreprise. Lorsqu'un employé ressent un fort attachement envers l'entreprise, il est prêt à consentir à des renoncements au bénéfice de l'organisation.

⁷⁰ Vatansver Durmaz et Ismat Burçak, Op.cit. pp 60-61.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Dans ce contexte, les préoccupations personnelles et les intérêts individuels des employés passent au second plan, car leur engagement envers l'entreprise prend le dessus sur leurs considérations personnelles.

1.3. Identité organisationnelle :

Il est indéniable que chaque employé possède sa propre identité distincte, laquelle guide ses actions et orientations. Cependant, un employé qui ressent un fort engagement envers l'organisation adopte naturellement l'identité de cette dernière. Cette dynamique renforce le sentiment d'appartenance de l'employé à l'entreprise.

1.4. L'internalisation :

Pour un employé qui manifeste un profond engagement envers l'entreprise, il devient naturel d'accepter les règles et les procédures en place. Au fil du temps, cet employé peut commencer à aligner son attitude sur celle de l'entreprise et à se comporter de manière intuitive, s'intégrant comme une composante essentielle, adoptant parfois le rôle d'un gestionnaire ou même se sentant comme un propriétaire de l'entreprise.

2. L'engagement au travail (en anglais work engagement) :

Ce concept a captivé l'attention de divers praticiens et universitaires à la lumière de l'essor des mouvements de psychologie positive en milieu professionnel.

Dans le contexte actuel, marqué par la compétitivité, la complexité et la rapidité des changements, il ne suffit pas d'éliminer les facteurs démobilisateurs. Il devient également impératif d'offrir une valeur ajoutée aux employés pour soutenir à la fois leur haut niveau de performance et leur engagement envers leur travail.⁷¹ Les employés ne cherchent plus seulement à survivre dans leur emploi, mais aspirent à s'épanouir et à dépasser le niveau minimum de satisfaction, de manière à ressentir une véritable signification dans leurs tâches.

En conséquence, il est devenu primordial pour les organisations de recruter des employés compétents et désireux de s'investir mentalement dans leurs missions professionnelles. En d'autres termes, elles ont besoin de collaborateurs qui, plutôt que de simplement accomplir leurs tâches, apportent tout leur être dans leur travail.

2.1. Perspectives sur l'Engagement au Travail :

À partir d'une sélection de plus de 200 publications pertinentes, Shuck (2011) a analysé les définitions académiques de l'engagement au travail et a identifié quatre approches distinctes :⁷²

⁷¹ Wilmar B. Schaufeli & Arnold B. Bakker, *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study, Educational and Psychological Measurement*, Vol 66, Number 4 ,August 2006.

⁷² Willibald Ruch, Arnold B. Bakker, Louis Tay, Fabian Gander, *Handbook of positive psychology assessment*, hogrefe, pp 274-276.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

2.1.1. L'approche de satisfaction des besoins :

Kahn (1990) a défini l'engagement de personnel comme étant : « un état dans lequel les personnes s'emploient et s'expriment physiquement, cognitivement, émotionnellement et mentalement au cours de l'exécution de leur rôle ».

Cette conceptualisation représente l'engagement personnel comme l'expression et l'incorporation de leur propre identité dans les tâches professionnelles. Cependant, bien qu'importante sur le plan théorique, cette approche a été peu exploitée dans la recherche empirique.

2.1.2. Approche antithèse de l'épuisement professionnel (burnout) :

Enracinée dans le domaine de la psychologie de la santé au travail, cette approche voit l'engagement au travail comme la face positive de l'épuisement professionnel.

Selon Maslach et Leiter (1997), l'engagement au travail et l'épuisement professionnel se situent aux extrémités opposées d'un continuum. Une perspective alternative considère l'engagement au travail comme une entité propre, en relation inverse avec l'épuisement professionnel. D'après cette approche, l'engagement au travail est défini comme « un état d'esprit positif, épanouissant, lié au travail et caractérisé par la vigueur, le dévouement et l'absorption » (Schaufeli, Salanova et al., 2002).

2.1.3. L'approche satisfaction-engagement :

Selon l'organisation Gallup, « le terme d'engagement des employés fait référence à l'implication et à la satisfaction d'un individu ainsi qu'à son enthousiasme pour son travail » (Harter et al., 2002).

Ainsi, à l'instar des définitions d'autres cabinets de conseil, le concept d'engagement au travail de Gallup semble se superposer avec des concepts bien connus tels que l'implication et la satisfaction au travail.

2.1.4. L'approche multidimensionnelle :

Saks (2006) a défini l'engagement des employés comme « une construction distincte et unique composée d'éléments cognitifs, émotionnels et comportementaux qui sont associés à la performance du rôle de l'individu ». Cette définition se rapproche de celle de Kahn, en mettant également l'accent sur la performance des rôles professionnels.

L'originalité réside dans la distinction opérée par Saks (2006) entre "l'engagement professionnel" (performance du rôle professionnel) et "l'engagement organisationnel" (exécution du rôle en tant que membre de l'organisation).

Ces approches, combinées, mettent en évidence différents aspects de l'engagement au travail :

- Sa relation avec la performance des rôles professionnels ;
- Son caractère positif et énergique, à l'opposé de l'épuisement professionnel ;

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

- Sa manifestation dans des emplois riches en ressources ;
- Sa corrélation à la fois avec l'emploi individuel et avec l'organisation.

Pour saisir pleinement le concept d'engagement au travail, il est crucial de se familiariser avec les diverses catégories de ce concept évoquées dans la littérature. À cet égard, Cézanne et al. (2019) mettent en évidence que ce concept englobe une variété de définitions, en mettant en avant trois formulations fréquentes : ⁷³

- **L'engagement personnel des employés** (Khan, 1990 ; May et al., 2004 ; Shuck et al., 2013) se réfère à un état dans lequel les employés investissent leur personnalité et ressentent un lien émotionnel avec leurs tâches professionnelles. En d'autres termes, il s'agit d'une expérience où les employés intègrent leurs sentiments personnels et leurs émotions dans leur rôle professionnel.
- **L'engagement des employés envers le travail** (Bakker et al., 2011 ; Rich et al., 2010 ; Christian et al., 2011) cette perspective met l'accent sur des caractéristiques telles que la vitalité, le dévouement et une forte implication dans les tâches professionnelles. Cette forme d'engagement implique également une identification profonde de l'employé à son travail, reflétant un lien fort entre l'individu et ses responsabilités professionnelles.
- **L'engagement organisationnel des employés** (Meyer et Allen, 1991 ; Carrier Vernhet et al., 2014) se définit par l'attachement d'un employé envers son organisation, et les répercussions que cela a sur sa décision de rester membre de celle-ci. Cela met en lumière l'importance de la relation entre l'individu et l'ensemble de l'organisation, allant au-delà des seules tâches professionnelles.

En somme, ces perspectives complémentaires de l'engagement au travail examinent différentes facettes de la manière dont les employés se connectent à leur travail et à leur entreprise. Chacune de ces approches éclaire un aspect spécifique de l'engagement et permet de mieux saisir comment les individus s'impliquent et s'investissent dans leur environnement professionnel.

2.2. Les dimensions de l'engagement au travail :

En 2006, Schaufeli, Bakker et Salanova ont publié un article de grande importance intitulé "The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire". Selon ces chercheurs, l'engagement au travail représente un état d'esprit positif et de plénitude envers les activités professionnelles.

Cette disposition se caractérise par un niveau élevé d'énergie, la capacité à gérer efficacement les exigences du travail, un lien actif avec les tâches professionnelles, ainsi qu'une forte identification tant avec les activités spécifiques du poste qu'avec le travail de manière

⁷³Camille RETSIN, Laura BETON, Zilacene DEKLI, l'engagement au travail en temps de crise sanitaire : quelles pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les associations ?, communication AGRH, 2021.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

globale. Les auteurs mettent en évidence que l'engagement au travail repose sur trois composantes fondamentales :

Ce concept se décompose en trois dimensions : la vigueur, le dévouement et l'absorption.

- **La vigueur** : implique la volonté de s'engager en investissant des efforts, en persévérant face aux difficultés et en développant une résilience mentale pour atteindre les objectifs. Il s'agit d'un comportement qui stimule l'engagement.
- **Le dévouement** : se réfère à un investissement intensif dans le travail en vue d'obtenir des résultats. Cela implique une charge émotionnelle qui entretient l'engagement.
- **L'absorption** : nécessite un investissement cognitif, un engagement pour maintenir le rythme dans un travail captivant. C'est l'engagement mental qui renforce l'engagement global.

L'engagement au travail est une notion qui décrit un état d'esprit positif et dynamique que les individus peuvent ressentir par rapport à leur travail. Cela va au-delà de la simple satisfaction professionnelle. Lorsqu'une personne est engagée dans son travail, elle fait preuve d'enthousiasme, d'énergie et d'une volonté de dépasser les attentes. Cela signifie qu'elle se sent investie dans ses tâches, qu'elle est motivée à relever des défis et qu'elle cherche activement à améliorer ses performances.

Cette attitude diffère de la satisfaction au travail, qui se rapporte davantage à un sentiment général de contentement et de confort dans l'environnement de travail. L'engagement est marqué par une intensité émotionnelle et une mobilisation active envers les tâches et les objectifs professionnels.

Les chercheurs notent que les individus engagés au travail vivent des émotions positives liées à leur engagement. Ils ressentent un sentiment de réalisation et de fierté lorsqu'ils atteignent leurs objectifs et obtiennent de bons résultats. De plus, cet état d'engagement peut avoir un impact positif sur leurs collègues, car il peut être contagieux et inspirer les autres à s'impliquer davantage.⁷⁴

Cependant, il est important de noter que comme pour tout effort intense et soutenu, cet engagement a un coût psychologique. Les individus très engagés peuvent se retrouver dans des phases de décompression, de fatigue mentale et émotionnelle. Cela signifie qu'il est essentiel pour eux de prendre le temps de se reposer et de récupérer pour éviter d'épuiser leurs ressources mentales. S'ils ne le font pas, ils pourraient courir le risque de souffrir d'épuisement professionnel, également connu sous le nom de burnout.

En somme, l'engagement au travail est un état où les individus se sentent impliqués, motivés et énergisés par leurs tâches professionnelles. Cependant, il est crucial de maintenir un équilibre pour éviter les effets négatifs d'un engagement excessif sur la santé mentale et émotionnelle.

⁷⁴ Bonnenfant Gilles, Engagement : Agir, incarner, transmettre, EMS édition, 2022 ; pp 75-77.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

2.3. Le désengagement au travail :

Le désengagement et l'engagement sont des aspects qui trouvent également leur origine dans la psychologie et l'attitude des individus, et ne sont pas exclusivement attribuables aux actions de l'organisation.

Dans leur ouvrage "Performance et Santé", Scott Keller et Colin Price (2010) partagent leur point de vue sur le désengagement en affirmant que « Les gens qui sont désengagés ont l'impression que ce qui leur arrive échappe à leur contrôle, et ont tendance à chercher des coupables plutôt qu'à essayer de régler les problèmes. À l'inverse, ceux qui sont engagés se sentent personnellement responsables et estiment qu'ils peuvent exercer une influence positive sur leur expérience personnelle ainsi que sur celle de leur équipe et de leur organisation »⁷⁵.

De nombreuses enquêtes menées sur le terrain révèlent qu'environ un tiers seulement des employés sont activement engagés dans leur travail et ont une relation émotionnelle avec leur entreprise. Selon une enquête mondiale menée par Towers Watson en 2014, les principales raisons de désengagement comprennent :

- Des préoccupations concernant l'avenir ;
- Le stress ;
- La recherche de sécurité et le manque de mobilité ;
- Le doute envers les dirigeants et les gestionnaires directs.

D'autres enquêtes ont identifié des facteurs supplémentaires de désengagement parmi les employés :

- Un manque de clarté sur la vision globale de l'organisation et sur la façon dont leur rôle contribue au succès de l'entreprise ;
- Le manque d'autonomie, d'outils et de ressources pour effectuer leur travail ;
- Le flou autour des attentes envers les employés ;
- Le fait que les retours des employés ne soient ni écoutés ni pris en considération ;
- Le manque de reconnaissance et/ou de récompenses.

Le rapport de Macleod et Clarke en 2009 a identifié les principales barrières à l'engagement :

- Un niveau insuffisant de compréhension du concept d'engagement par les responsables ;
- Une culture organisationnelle où les gestionnaires hésitent à accorder leur confiance et à déléguer des responsabilités aux individus par peur de perdre le contrôle ;
- Des employés se sentant sous-stimulés et soumis à un contrôle excessif, avec des règles strictes au lieu d'un cadre plus ouvert favorisant l'autonomie et la responsabilisation ;
- L'incohérence entre les valeurs et les comportements affichés et leur mise en pratique.⁷⁶

En somme, ces facteurs contribuent au désengagement des employés et soulignent l'importance d'une gestion efficace, d'une communication transparente et d'une culture organisationnelle qui encourage l'autonomie, la reconnaissance et l'alignement des valeurs.

⁷⁵ Coulaty Bernard, Op.cit. ; pp 31-32.

⁷⁶ Coulaty Bernard, Op.cit. ; pp 30-31.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

2.4. Différence entre l'engagement organisationnel et l'engagement au travail :

L'engagement organisationnel et l'engagement au travail sont deux concepts distincts qui se rapportent à l'attitude et à la connexion des employés envers leur travail et leur entreprise, mais qui portent sur des échelles différentes et englobent des aspects différents de l'expérience des employés.

Tout d'abord, L'engagement au travail se réfère spécifiquement à l'attitude, à l'énergie et à l'investissement émotionnel que les employés mettent dans leurs tâches et leurs responsabilités professionnelles. C'est la mesure dans laquelle les employés se sentent passionnés, motivés et impliqués dans leur travail quotidien. L'engagement au travail est souvent associé aux tâches, aux projets et aux interactions au niveau individuel et opérationnel.

L'engagement organisationnel quant à lui, il englobe un niveau plus large et plus global d'attachement des employés envers l'entreprise dans son ensemble. Il se rapporte à la connexion émotionnelle et à l'identification des employés avec les valeurs, la mission et les objectifs de l'organisation. L'engagement organisationnel prend en compte la perception des employés concernant la culture d'entreprise, le leadership, les politiques organisationnelles et leur place au sein de l'entreprise.

En résumé, la principale différence réside dans l'échelle et la portée des deux concepts :

- L'engagement au travail se concentre sur l'attitude et la passion des employés envers leurs tâches et responsabilités spécifiques au quotidien.
- L'engagement organisationnel se rapporte à la connexion émotionnelle et à l'identification globale des employés avec l'entreprise dans son ensemble, y compris ses valeurs, sa culture et ses objectifs à long terme.

Ces deux types d'engagement sont étroitement liés et peuvent influencer mutuellement l'un et l'autre. Un haut niveau d'engagement au travail peut contribuer à renforcer l'engagement organisationnel, car des employés enthousiastes et passionnés contribuent positivement à la culture et aux performances de l'entreprise. De même, un engagement organisationnel fort peut encourager les employés à être plus investis dans leur travail quotidien, sachant qu'ils contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise qu'ils admirent et à laquelle ils se sentent attachés.

3. Lien entre la communication interne et l'engagement organisationnel :

Plusieurs recherches ont été fait sur l'engagement au travail ainsi que sur la communication interne, et ces travaux montrent qu'il y'a une relation positive entre ces deux variables.

Une série d'études menées par Watson Wyatt Worldwide⁷⁷ (2008, 2009 et 2010) a mis en évidence le fait que, dans les organisations, les employés engagés :

- Ont deux fois plus susceptibles d'être les plus performants ;
- Manquent 20 % de jours de travail en moins que leurs homologues moins engagés ;
- Soutiennent davantage les changements organisationnels ;

⁷⁷ Watson Wyatt Worldwide est un cabinet de conseil spécialisé en capital humain et gestion financière

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

- Ont des taux de rotation plus faibles.

Une communication efficace s'est avérée être un facteur clé de l'engagement des employés et un indicateur de la performance financière. Des recherches sur l'effet des communications internes sur l'engagement des employés ont été menées dans le domaine de l'éducation, dans les services de police, dans les services publics et dans les entreprises (Arif et al, 2009 ; Chen, 2008 ; Chong, 2007 ; Dolphin 2005 ; Sopow, 2008 ; Sudhaker & Patil, 2006 ; White et al, 2010).

Outres, les études trouvées étaient des études d'observation menées à l'aide d'enquêtes et d'outils de mesure de l'engagement des employés, de la satisfaction au travail et de la satisfaction à l'égard de la communication. Selon le rapport de l'étude, les employés très engagés reçoivent plus fréquemment des communications de la part de leurs cadres supérieurs que les employés moins engagés.

En outre, une étude menée par White, Vance et Stafford (2010) a souligné que la communication interne donnait aux employés de l'organisation un sentiment de plus grande responsabilité et un sentiment d'appartenance, les encourageant à se faire les défenseurs de leur organisation sur le plan personnel.⁷⁸

3.1. Etat de l'art :

Dans leur étude sur l'analyse de l'effet de la communication interne sur l'engagement organisationnel, Tcheir Sihem et Berbach Toufik (2022) ont exploré les dimensions de l'engagement organisationnel selon le modèle d'Allen & Meyer. Cette recherche s'est concentrée sur le complexe industriel des plastiques et du caoutchouc (ENPC) à Sétif, en Algérie. En sollicitant un questionnaire auprès de 89 travailleurs au sein de ce complexe industriel, les chercheurs ont ensuite utilisé le logiciel SPSS pour analyser les données recueillies. Les résultats de l'étude ont abouti à la conclusion que la communication interne exerce un effet positif sur les différentes dimensions de l'engagement organisationnel. Notamment, il a été observé que cette influence était particulièrement marquée en ce qui concerne l'engagement affectif. Cette recherche éclaire ainsi la corrélation entre la communication interne et l'engagement organisationnel au sein du contexte spécifique du complexe industriel ENPC à Sétif.⁷⁹

Dans son étude, Solomon Markos (2021) a entrepris d'examiner l'impact de la communication interne sur l'engagement des employés en se basant sur des données primaires provenant de 287 employés de la Banque Commerciale d'Ethiopie. Pour évaluer la communication interne, la variable indépendante de cette étude, quatre dimensions ont été mesurées selon l'enquête sur le climat de communication interne de Dennis : la relation de communication supérieur-subordonné, la qualité de l'information, l'ouverture du supérieur, et les possibilités de communication ascendante ainsi que la fiabilité de l'information. La variable

⁷⁸Gaither Cherie, "The Role of Internal Communication and the Effect on Employee Engagement". Graduate Theses, Bellarmine University, 2012

⁷⁹ Tcheir Sihem, Berbach Toufik, *L'effet de la communication interne sur les dimensions de l'engagement organisationnel - une étude de cas du complexe industriel des plastiques et du caoutchouc ENPC dans l'état de Sétif (Algérie)*, Revue de l'institut des sciences économiques, Vol 52, N°1, pp127-147, 2022.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

dépendante, l'engagement des employés, a été mesurée en utilisant l'enquête d'Utrecht sur le travail, subdivisée en trois sous-échelles : Vigueur, Dévouement et Absorption. Les résultats obtenus de cette recherche mettent en évidence une relation significative et positive entre la communication interne et l'engagement des employés.⁸⁰

L'étude menée par Dr D. Masthan, C. Balakrishnan, à l'aéroport international de Delhi en 2010-2011 avait pour objectif d'analyser les moyens d'améliorer l'engagement des employés. Elle a ensuite évalué la relation entre la communication interne et l'engagement en analysant un échantillon de 300 employés issus de différents secteurs de l'aéroport. Les résultats ont montré une corrélation positive entre les deux variables, mesuré à travers des facteurs tels que l'implication, le sens du travail et l'effort discrétionnaire. En somme, cette étude démontre l'importance de la communication interne pour stimuler l'engagement.⁸¹

Soumya & Rashmi Ramesh (2018), leur étude se concentre sur l'analyse de l'impact de la communication interne sur l'engagement des employés au sein des entreprises informatiques en Inde. L'objectif principal est d'évaluer comment les pratiques de communication au sein de ces entreprises influencent le niveau d'engagement des employés. Pour atteindre cet objectif, la recherche a utilisé une méthodologie mixte, combinant des enquêtes quantitatives et des entretiens qualitatifs. Les résultats de l'étude mettent en évidence l'importance cruciale de la communication interne dans la promotion de l'engagement des employés. Les dimensions de la variable indépendante : la fréquence de la communication, la clarté et la transparence de l'information, les canaux utilisés. En conclusion, cette recherche démontre que la communication interne joue un rôle essentiel dans la promotion de l'engagement des employés au sein des entreprises informatiques en Inde.⁸²

Cet article de recherche de Cécile Cézanne et al. (2019) examine l'impact de la communication interne au sein des entreprises sur l'engagement des employés au travail. Les auteurs ont utilisé les données d'une enquête menée en 2011 pour explorer comment différents aspects de la communication interne influencent l'engagement des salariés. L'objectif principal de l'étude est d'analyser comment la communication interne au sein des entreprises influence le niveau d'engagement des employés à leur travail. Les auteurs ont examiné plusieurs dimensions de la communication interne, telles que la fréquence des communications, la clarté des informations transmises, la transparence des décisions, la disponibilité des canaux de communication, etc. Les résultats de l'enquête ont montré que la qualité de la communication interne a une influence significative sur l'engagement des employés. Les entreprises qui ont mis

⁸⁰ Solomon Markos, *L'effet de la communication interne sur l'engagement des employés : preuve empirique de la banque commerciale d'Ethiopie*, Revue internationale de l'information, des affaires et de la gestion, Vol. 13, N°2, pp 45-71, 2021.

⁸¹ C Balakrishnan, Dr D Masthan, *Impact of Internal Communication on Employee Engagement – A Study at Delhi International Airport*, International Journal of Scientific and Research Publications, Volume 03, Issue 8 ;2013.

⁸² Soumya & Rashmi Ramesh ; *A study on the impact of internal communication on employee engagement in I.T companies in India* ; AIMS Journal of Research Volume13 ; Issue 02 ;2018.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

en place des pratiques de communication transparentes, fréquentes et claires ont tendance à avoir des niveaux plus élevés d'engagement parmi leurs employés.⁸³

L'étude menée par Suryanarayan Iyer et D Israel, (2012) se concentre sur l'évaluation de l'impact de la satisfaction de la communication organisationnelle sur l'engagement. Les auteurs se penchent sur la relation entre la satisfaction de la communication et l'engagement organisationnel au sein des entreprises. Ils utilisent la modélisation par équations structurelles pour analyser comment la satisfaction de la communication organisationnelle influence l'engagement des employés. Les résultats de leur étude mettent en évidence la corrélation positive entre la satisfaction de la communication et l'engagement des employés, soulignant l'importance de la communication efficace dans le renforcement de l'engagement au sein de l'organisation.⁸⁴

Dans leur enquête, Hadi Davardoost et Seyed Mohammad Javadi (2019) ont entrepris d'explorer le rôle de l'engagement des employés et de la communication interne au sein d'une entreprise pétrochimique en Iran. L'étude se concentre sur l'analyse des dimensions clés de la communication interne telles que la fréquence, le mode, la clarté et la qualité. L'objectif est de comprendre comment ces différentes dimensions de communication interne influencent l'engagement des employés au sein de l'entreprise étudiée.

Les résultats de l'étude pourraient mettre en évidence l'importance de la communication interne dans l'industrie pétrochimique iranienne, en montrant comment une communication efficace peut contribuer à renforcer l'engagement des salariés.⁸⁵

La thèse de Mazen Ali Al-Jaber en 2019 explore le lien entre la communication interne, l'engagement organisationnel et la confiance entre collègues. L'auteur examine les différentes dimensions de la communication interne et leur impact sur l'engagement des employés, en mettant particulièrement l'accent sur le rôle de la confiance entre les membres d'une équipe. Il soutient que la communication interne efficace est essentielle pour favoriser l'engagement des employés au sein d'une organisation. Il identifie plusieurs dimensions clés de la communication interne, telles que la clarté des messages, l'accessibilité des canaux de communication, l'interaction entre les employés, la transparence de l'information.⁸⁶

⁸³ Cécile Cézanne, Sabrina Loufiani Fedida, Philippe Luu, Laurence Sagliette, *L'influence de la communication interne d'entreprise sur l'engagement des salariés au travail : les apports de l'enquête réponse 2011*, Revue de gestion des ressources humaines, Vol 04, n°114, 2019.

⁸⁴ Suryanarayan Iyer and D Israel, *Structural Equation Modeling for Testing the Impact of Organization Communication Satisfaction on Employee Engagement*, South Asian journal of management (SAJM), Vol. 19, N° 1, Janvier-Mars 2012, p 51.

⁸⁵ Hadi Davardoost, Seyed Mohammad Javadi, *The role of employee engagement and internal communication in Iran - Case study : one of the iranian petrochemical. Journal of behavior work*, Volume 04, 2019.

⁸⁶ Mazen Ali Al-Jaber, *Dimensions of Internal Communication for Organisation Engagement: The Role of Co-Worker Trust*, thèse de doctorat, Brunel Business School Brunel University London May 2019.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

En somme, cette section a dressé le cadre théorique nécessaire à notre étude sur l'impact de la communication interne sur l'engagement organisationnel. Nous avons examiné les antécédents de l'engagement, analysé les composantes de l'engagement au travail, et récapitulé les travaux de recherche préexistants, Cela jette les bases pour une analyse approfondie de notre sujet de mémoire.

CHAPITRE 2 : CADRE THÉORIQUE DE L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Conclusion :

Il est clair que ce concept revêt une importance cruciale pour le fonctionnement et le succès des entreprises. En examinant les fondements théoriques, les antécédents et les indicateurs de l'engagement, nous avons pu constater que des employés engagés sont non seulement plus productifs, mais contribuent également de manière significative à la réalisation des objectifs de l'organisation.

L'analyse des différentes dimensions de l'engagement, des facteurs clés qui y sont associés et de la manière dont la communication interne peut jouer un rôle essentiel dans son renforcement, a mis en évidence la nécessité d'une approche holistique pour favoriser un engagement organisationnel optimal.

La communication interne se profile comme un levier fondamental pour créer un lien solide entre les employés et l'entreprise, en veillant à ce que les valeurs, la vision et les objectifs de l'organisation soient partagés de manière transparente et efficace.

En outre, l'étude de diverses recherches dans ce domaine a permis de constater que les approches pour mesurer et améliorer l'engagement organisationnel sont en constante évolution, s'adaptant aux besoins changeants des employés et aux dynamiques de l'environnement professionnel.

En somme, il est évident que l'engagement organisationnel est un élément clé pour assurer la compétitivité, la productivité et la durabilité des organisations. La communication interne, en tant qu'outil stratégique, joue un rôle crucial dans la création d'un environnement propice à cet engagement.

Dans le chapitre suivant, nous explorerons plus en détail l'impact de la communication interne sur l'engagement organisationnel au sein de la NAFTAL.

**CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA
COMMUNICATION INTERNE SUR
L'ENGAGEMENT
ORGANISATIONNEL AU SEIN DE
LA NAFTAL**

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

Introduction :

L'importance des connaissances théoriques est indéniable, mais leur véritable valeur émerge lorsqu'elles sont appliquées concrètement. Pour notre étude portant sur l'impact de la communication interne sur l'engagement organisationnel, nous avons opté pour la réalisation de notre recherche au sein de la société NAFTAL Algérie. Cette entreprise opérante dans le domaine de la commercialisation et la distribution des produits pétroliers nous a fourni un terrain propice et un cadre favorable pour examiner la relation entre ces deux variables.

Dans ce chapitre, nous explorerons en détail le déroulement de notre étude au sein de la NAFTAL, ainsi que les résultats obtenus grâce à cette démarche. Il se compose de deux sections distinctes, chacune se penchant sur un aspect spécifique de notre recherche. La première section, intitulée "Présentation du cadre de réalisation de la recherche", offre une vue d'ensemble de l'entreprise étudiée et expose la méthodologie adoptée pour la collecte et l'analyse des données. La seconde section, "Analyse et interprétation des résultats", propose une analyse approfondie des conclusions tirées de l'étude, en les évaluant objectivement.

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

Section 01 : Présentation du cadre de réalisation de la recherche

Dans cette section, nous allons plonger dans l'univers de la NAFTAL en mettant en avant sa structure organisationnelle, ses objectifs et ses missions. Ensuite, nous détaillerons les diverses étapes de notre méthodologie de recherche.

1. Présentation de la NAFTAL :

Au cours de cette section, nous allons explorer le monde de la NAFTAL, en offrant une vue de l'ensemble de l'entreprise, en présentant sa fiche signalétique, ainsi qu'exposant ses objectifs et ses produits.

1.1. Introduction à la NAFTAL : un premier aperçu :

Fondée selon le décret n° 80-101 du 06 avril 1981, l'entreprise ERDP-NAFTAL est issue du transfert des structures, des ressources, des biens ainsi que des activités et du personnel précédemment détenus, gérés et administrés par SONATRACH dans le cadre de ses opérations. La mise en activité effective d'ERDP-NAFTAL a débuté le 1er janvier 1982. Par la suite, une restructuration et des ajustements ont été opérés conformément au décret n° 87-189 du 25 août 1982, donnant naissance à deux entreprises distinctes :

- NAFTEC : Entreprise nationale spécialisée dans le raffinage des produits pétroliers.
- NAFTAL : Entreprise nationale dédiée à la commercialisation et à la distribution de produits pétroliers.

La société Naftal, une Société Par Actions (SPA), a été établie en 1982 et est une filiale à part entière du Groupe Sonatrach, spécialisée dans le secteur de la commercialisation. Son rôle majeur est la distribution et la vente des produits pétroliers et de leurs dérivés sur le marché national. Elle s'engage également dans divers domaines tels que :

- Le conditionnement des Gaz de Pétrole Liquéfiés (GPL) ;
- La formulation de bitumes ;
- La distribution, le stockage et la commercialisation de carburants, GPL, lubrifiants, bitumes, pneumatiques, produits spéciaux, ainsi que le mélange GPL/carburant ;
- Le transport de produits pétroliers.

Afin d'assurer la disponibilité de ses produits à travers tout le territoire, Naftal fait appel à plusieurs modes de transport, comprenant :

- Le cabotage et les pipelines pour approvisionner ses entrepôts depuis les raffineries ;
- Le transport ferroviaire pour ravitailler les dépôts à partir des entrepôts ;
- Le transport routier pour livrer les clients et ravitailler les dépôts non desservis par voie ferrée.

À l'ère de la mondialisation, Naftal a pris la décision de restructurer son organisation en fonction des différentes lignes de produits, comprenant les secteurs des bitumes, des lubrifiants, du réseau, de la logistique, du GPL, des pneumatiques, de l'aviation et de la marine.

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

Naftal fournit près de 13,3 millions de tonnes de produits pétroliers annuellement, un chiffre qui tend à augmenter étant donné la demande constante en croissance. La société a également mis en place une nouvelle vision stratégique à moyen terme axée sur le client, avec un plan de mise en œuvre.⁸⁷

1.2. Fiche signalétique de la NAFTAL :

La présentation qui suit offre des informations essentielles permettant de définir les caractéristiques de la NAFTAL.

Tableau 4 : Fiche d'identité de la NAFTAL

Eléments	Description
Dénomination sociale	NAFT : désigne le pétrole AL : correspond au pays : ALGERIE
Logo	
Slogan	Une relation de confiance
Président directeur général	Abdelkader CHAFI.
Forme juridique	Société Par Action –SPA-
Domaine d'activité	La distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national.
Siège social	BP.73. Route des Dunes Chéraga. Alger.
Société mère	SONATRACH
Capital social en DA	160.000.000.000
Effectif	32832
Date de création	06/04/1981
Site web	https://www.naftal.dz/fr/

Source : élaboré par nos soins à l'aide des documents interne de l'entreprise.

⁸⁷ Site de l'entreprise : <https://www.naftal.dz/fr/> consulté le 14/08/2023 à 19:03

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

1.3. Les objectifs de la NAFTAL :

A travers son plan de développement, NAFTAL vise plusieurs objectifs : ⁸⁸

- Continuité de sa mission de distribution des produits pétroliers ;
- Amélioration de sa qualité de service ;
- La mise en conformité de ces installations avec les normes de protection et de sécurité industrielle ;
- La modernisation et la réhabilitation de ces infrastructures de stockages ;
- La modernisation et l'extension de son réseau de station- services ;
- Le renouvellement de ces moyens de transport par route et son matérielle de manutention ;
- L'augmentation de ces capacités de transport par piste ;
- La promotion de ces produits propres : GPL et essence, sans plomb.
- La promotion de l'image de « l'entreprise verte ».

1.4. Les missions de la NAFTAL :

NAFTAL, société nationale chargée dans le cadre du plan national de développement économique et social, de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers, y compris ceux destinés à l'aviation, les GPL, les combustibles, les solvants, les aromatiques, bitumes et pneumatiques. Elle a des missions essentielles à la bonne marche de son activité. Les missions les plus importantes qui sont la base de l'activité de NAFTAL, sont :

- Organiser et développer l'activité de commercialisation et de distribution des produits pétroliers et dérivés ;
- Stocker, transporter et/ou faire transporter tout produit pétrolier commercialisé sur le territoire national ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures relatives à la sécurité industrielle, la sauvegarde et la protection de l'environnement, en relation avec les organisations concernées ;
- Procéder à toute étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers ;
- Définir et développer une politique en matière d'audit, concevoir et mettre en œuvre des systèmes intégrés d'information ;
- Développer et mettre en œuvre les actions visant à l'utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et des moyens ;
- Veiller à l'application et au respect des mesures liées à la sûreté interne de la société conformément à la réglementation ;
- Développer une image de marque et de qualité.

⁸⁸ Documents interne de l'entreprise.

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

1.5. L'organisation de l'entreprise NAFTAL :

La société NAFTAL est devisée en trois structures principales : ⁸⁹

- La Direction Générale ;
- Les Structures Fonctionnelles ;
- Les Structures Opérationnelles.

1.5.1. La direction générale :

Chargée de la politique et des orientations générales, de la coordination et de la cohérence d'ensemble, du pilotage, du management et de la veille stratégique. Elle est assurée par un président directeur général assisté par :

- Directions projets ;
- Secrétariats général ;
- Secrétariat ;
- Conseillers ;
- Comité exécutif ;
- Comité de direction ;
- Comités.

1.5.2. Les structures fonctionnelles :

Les structures fonctionnelles sont organisées en deux types de direction :

- ✓ Les Directions Exécutifs et Centrales :
 - Direction Exécutif Stratégie, planification & Economie ;
 - Direction Exécutif Ressources Humaines ;
 - Direction Exécutif Finance ;
 - Direction Centrale Système d'Information ;
 - Direction Centrale Santé, Sécurité & Environnement ;
 - Direction Centrale Audit & Réglementation Marché ;
 - Direction Centrale Juridique.
- ✓ Les Directions de Soutien : Elles assurent la gestion administrative du siège social de la société, on distingue :
 - Direction Management projets & Développement.
 - Direction Transport & Maintenance.
 - Direction Communication & Relations Publiques.
 - Direction Système Management Intégrés.
 - Direction Administration Générale.

⁸⁹ Documents interne de l'entreprise.

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

- Direction Affaires Sociales & culturelles.
- Direction Sûreté Interne de l'Établissement.

1.5.3. Les structures opérationnelles :

- Branche Carburants ;
- Branche Commercialisation ;
- Branche G.P.L.

Les branches ont pour mission de définir avec la Direction Générale, la stratégie de distribution et de commercialisation des produits pétroliers en veillant à rassembler toutes les conditions de son application dans les centres opérationnels de la société.

1.6. Missions de la direction de la Communication & Relations Publiques :

- Participer à la définition de la politique de communication de la Société et veiller à sa mise en œuvre ;
- Elaborer le plan de communication de la Société et veiller à sa mise en œuvre ;
- Rechercher les meilleurs voies et moyens pour affirmer l'identité de la Société, la mise en valeur de son image de marque et la promotion de sa notoriété ;
- Elabore le plan de communication annuel en identifiant les moyens et les supports de communication nécessaires et le budgets associé ;
- Définir les besoins en produits et en supports de communication et de publicité ;
- Développer la communication interne à l'endroit des travailleurs par la publication régulière d'information actualisées relatives aux activités et résultats de la société, avec le concours des différentes structures ;
- Développer la communication externe à l'endroit des parties prenantes externe en vue de renforcer et de promouvoir l'image de marque de la Société, ses valeurs ainsi que ses produits et services ;
- Participer aux manifestations publiques, exposition, conférences, séminaires, foires et réceptions de délégations ;
- Gérer les relations extérieures de la Société avec les pouvoirs publics, institutions, partenaires, associations, clients, etc. ;
- Coordonner les actions de communication interne et externe émanant des structures de la Société ;
- Analyser et évaluer régulièrement la presse nationale et internationale traitant des thèmes liés aux activités de la Société ;
- Prendre en charge les sites intranet et internet de la Société en collaboration avec les services concernés de la Direction Centrale Système d'information et veiller à leur mise à jour et leur amélioration constante ;

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

- Entreprendre et mettre en œuvre toute action et/ou démarche visant la valorisation de l'image de marque de la Société, en interne et en externe via les plateformes digitales ;
- Veiller à la bonne réception et la gestion de appels clients et s'assurer de la prise en charge des doléances par les structures concernées ;
- Examiner et traiter les dossiers du sponsoring et du mécénat conformément aux dispositions énoncées dans l'instruction de gestion portant procédure de gestion du sponsoring et du mécénat ;
- Réaliser des enquêtes en interne et en externe sur la perception de la Société par son collectif et ses clients ;
- Evaluer la mise en œuvre des plans de communication interne et externe arrêtés ;
- Evaluer l'impact des actions de communication entreprises sur les activités ainsi que sur l'image de marque de la Société ;
- Se tenir informé des évolutions en matière de techniques et supports de communication.

1.7. Les missions de département de Communication Interne :

- Organiser et mettre en œuvre les actions et moyens nécessaires en vue de développer la communication interne au sein de la Société ;
- Promouvoir l'identité, les valeurs et l'image de marque de la Société auprès de ses salariés ;
- Elaborer le plan de communication interne, s'assurer de sa mise en œuvre et évaluer l'efficacité des actions de communication entreprises ;
- Assurer la publication régulière d'information actualisées relatives aux activités et résultats de la société avec le concours des différentes structures de la Société ;
- Concevoir et développer des supports de communication interne à l'endroit des travailleurs (revue interne « Naftal News », bulletins d'informations, newsletter, etc.) et veiller à leur diffusion ;
- Réaliser des interviews auprès des différentes catégories de personnel et des reportages thématiques, afin de valoriser les métiers de la Société ;
- Accompagner les structures de la Société, au besoin, pour le déploiement de projets de changements entrepris ;
- Superviser les phases de conception et de fabrication des différents supports de communication en collaboration avec les prestataires du métier (agences de communication, imprimeurs, etc.) ;
- Assurer la couverture de toutes les manifestations importantes (signature de contrats, visites officielles, conférences, colloques, regroupements...) ;
- Elaborer le Kit d'accueil destiné aux nouveaux embauchés (CD-Rom, plaquette de présentation de la Société et de ses métiers) et en assurer la mise à jours ;

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

- Porter conseil et assistance aux structures Communication des Branches d'Activités dans le domaine de la communication interne ;
- Réaliser des enquêtes en interne sur la perception de la Société par son collectif ;
- Se tenir informer des évolutions en matière des techniques et supports de communication et d'information.

2. Méthodologie de la recherche :

2.1.Présentation de l'étude :

Dans un monde des affaires en constante évolution où la gestion efficace des ressources humaines joue un rôle crucial dans la réussite d'une entreprise, notre recherche se penche sur un élément fondamental qui peut influencer le niveau d'engagement des employés envers leur organisation : la communication interne. Cette étude vise à explorer la relation entre la communication interne et l'engagement organisationnel. La communication interne, qui englobe les messages, les canaux et les interactions au sein d'une organisation, peut avoir un impact profond sur la manière dont les employés perçoivent leur environnement de travail et leur rôle au sein de l'entreprise. De même, l'engagement organisationnel reflète le degré d'attachement, de motivation et d'investissement que les employés ressentent envers leur travail et leur entreprise.

Notre étude s'est déroulée sur une période de trois (03) mois, du 04 juin 2023 au 10 août 2023, au siège social de NAFTAL, situé au BP.73. Route des Dunes Chéraga. Alger. Cette durée nous a permis de bien comprendre l'environnement professionnel de l'entreprise.

Afin d'assurer la réalisation optimale de cette étude, nous avons choisi d'adopter une approche mixte. Le choix de cette méthode repose sur notre désir d'explorer en profondeur la relation entre la communication interne et l'engagement organisationnel. En intégrant à la fois des méthodes qualitatives et quantitatives, notre objectif est d'obtenir une compréhension globale et nuancée de cette interaction cruciale. Cette approche combine l'utilisation d'un questionnaire et la réalisation d'un entretien. Le questionnaire, en tant qu'outil quantitatif, fournira des données chiffrées et quantifiables sur les perceptions et les attitudes des participants. Il est considéré comme l'outil le plus approprié pour collecter des données quantitatives. Cette perception est justifiée par sa capacité à obtenir des informations de manière structurée et uniforme auprès d'un grand nombre de participants. De plus, l'utilisation d'un questionnaire assure la préservation de la confidentialité et de l'anonymat des réponses, créant ainsi un environnement propice à l'échange d'opinions franches et sincères. Parallèlement, les entretiens nous permettront de recueillir des informations qualitatives riches et détaillées, en explorant en profondeur les expériences et les perspectives des participants. Cette approche hybride nous permettra d'obtenir un éclairage complet sur l'impact de la communication interne sur l'engagement organisationnel. En associant les points forts des approches qualitatives et quantitatives, nous renforcerons l'analyse pour en faire une étude plus solide et complète.

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

2.2.Présentation de l'échantillon de l'étude :

Notre étude se concentre sur l'ensemble des collaborateurs exerçant au sein des différents services et départements de la direction générale de la NAFTAL, constitués d'un effectif total de 1400 individus. Pour obtenir un échantillon représentatif de cette population, nous avons entrepris une sélection aléatoire simple de 140 employés, ce qui équivaut à 10% de la population globale.

Cette démarche méthodologique a été choisie pour garantir la pertinence et la diversité des données recueillies. La sélection aléatoire simple a été adoptée afin de minimiser tout biais potentiel et d'assurer une répartition équitable des réponses. Il convient de souligner que des précautions spécifiques ont été prises pour réduire au minimum les éventuels biais de sélection. Cela a été réalisé en prenant en compte à la fois la variété et l'étendue des départements au sein de l'entreprise, tout en englobant tous les échelons hiérarchiques. Chaque individu faisant partie de l'échantillon a été sélectionné de manière équitable en utilisant une méthode de sélection aléatoire rigoureusement établie.

2.3.Elaboration du questionnaire :

L'élaboration du questionnaire s'est révélée être une étape majeure de notre étude. Pour garantir sa pertinence et sa fiabilité, nous avons puisé dans différentes sources afin de définir les aspects de la communication interne ainsi que les indicateurs de l'engagement organisationnel. Notre démarche a notamment impliqué la consultation d'études empiriques similaires.

Effectivement, nous avons procédé à une recherche minutieuse à partir de multiples sources et références établies pour déterminer de manière rigoureuse les dimensions spécifiques de la communication interne, à savoir, Cécile Cézanne et al (2019), Solomon Markos (2021), Soumya & R. Ramesh (2018), H. Davardoost & M. Javadi (2019).

Concernant les indicateurs de l'engagement organisationnel, nous avons sélectionné les plus pertinents pour notre étude en nous appuyant sur différentes études empiriques, notamment : Tcheir Sihem et Berbach Toufik (2022), M. Djeflal et al (2020), W. Kahia et M. Chaher (2023).

Par la suite, en se basant sur ces références, nous avons procédé à la formulation de questions précises et claires pour chaque dimension. Notre objectif principal était d'éviter tout biais ou redondance qui pourrait potentiellement altérer la qualité des résultats. De plus, nous avons veillé à utiliser des termes simples et accessibles, dans le but de faciliter la compréhension des répondants.

Une fois que la première version du questionnaire a été finalisée, nous l'avons soumise à notre encadrante pour recueillir ses observations, ses retours et recommandations en vue d'améliorations. Grâce à ce processus, nous avons pu apporter les ajustements nécessaires, particulièrement en ce qui concerne la formulation des questions et la structure globale.

En raison de contraintes de temps et de ressources, nous avons restreint notre phase de pré-test à notre tuteur de stage. Ses précieuses appréciations et remarques ont grandement

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

contribué à peaufiner le questionnaire. En outre, afin de favoriser la participation de l'ensemble des employés, le questionnaire a été élaboré en deux langues, à savoir l'arabe et le français. Cette approche linguistique double vise à assurer que tous les membres du personnel puissent s'engager aisément dans le processus d'enquête, indépendamment de leur préférence linguistique.

2.4. Les différentes composantes du questionnaire :

Nous avons élaboré notre questionnaire en suivant une structure claire et logique, afin de favoriser une collecte de données efficace et précise.

2.4.1. Structuration du questionnaire :

L'architecture du questionnaire que nous avons élaboré se déploie en trois sections distinctes, chacune abordant des aspects spécifiques de notre étude. Cette structuration en sections permet de guider de manière fluide les participants à travers les différentes thématiques abordées. La première section vise à recueillir des informations générales sur les participants. La deuxième section se concentre sur les dimensions de la communication interne au sein de l'organisation, explorant les perceptions et les pratiques des employés. Enfin, la troisième section se penche sur les indicateurs de l'engagement organisationnel, cherchant à comprendre les attitudes et les niveaux d'engagement des participants.

Cette organisation méthodique en trois parties, composée au total de 31 questions, vise à garantir une collecte de données complète et structurée pour une analyse approfondie et éclairante.

Voici une synthèse présentée sous forme de tableau qui résume la structure du questionnaire :

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

Tableau 5 : structure et organisation du questionnaire

Variables principales	Dimensions	Indicateurs	N° de questions
La fiche signalétique	Le sexe, l'âge, l'état civil, le niveau d'instruction, la catégorie socioprofessionnelle et l'ancienneté dans le travail.		De 1 à 6
La communication interne	Fréquence de l'information	<ul style="list-style-type: none"> - Accessibilité. - Régularité. 	De 7 à 17
	Mode de la communication	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinence et efficacité des canaux. - Communication informelle. 	
	Clarté de l'information	<ul style="list-style-type: none"> - La transparence. - La structuration des informations. - La compréhension des orientations de l'entreprise. 	
	Qualité de l'information	<ul style="list-style-type: none"> - Culture de communication. - Pertinence. - Reconnaissance. - Participation. 	
L'engagement organisationnel	Engagement affectif	<ul style="list-style-type: none"> - Attachement émotionnel. - Fierté d'appartenance. - Inspiration. - Implication émotionnelle. 	De 18 à 29
	Engagement normatif	<ul style="list-style-type: none"> - Reconnaissance envers l'entreprise. - Loyauté. - Responsabilité morale - Adhésion durable. 	
	Engagement de continuité	<ul style="list-style-type: none"> - Perception de nécessité. - Perception d'absence d'alternative. - Perception de perte. - Attachement par investissement. 	

Source : élaborer par nos soins

2.4.2. Types de questions :

Les questionnaires peuvent contenir différents types de questions, chacun ayant un objectif spécifique pour collecter des données et des informations pertinentes. Voici quelques types courants de questions que l'on peut retrouver dans un questionnaire :

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

- Questions à choix multiples (QCM) : Les répondants choisissent une réponse parmi plusieurs options prédéfinies. Ces questions peuvent être utilisées pour recueillir des données quantitatives et sont utiles pour des comparaisons statistiques.
- Questions à réponse courte : Les répondants fournissent une réponse courte, généralement sous forme de phrase ou de quelques mots. Ce type de question est utile pour obtenir des informations spécifiques de manière concise.
- Questions à échelle Likert : Les répondants expriment leur accord ou leur désaccord avec une déclaration en utilisant une échelle, généralement de 5 à 7 points. Cela permet de mesurer l'opinion ou l'attitude des répondants de manière graduée.
- Questions ouvertes : Les répondants fournissent des réponses détaillées et non structurées. Cela permet de recueillir des informations approfondies et des commentaires qualitatifs.
- Questions de classement : Les répondants classent plusieurs éléments selon un certain critère. Cela peut être utilisé pour hiérarchiser des préférences ou des opinions.
- Questions de choix multiple avec sélection multiple : Les répondants peuvent choisir plusieurs options parmi celles qui sont fournies. Cela permet de capturer des réponses plus complexes et nuancées.
- Questions démographiques : Ces questions portent sur les caractéristiques personnelles des répondants, telles que l'âge, le sexe, l'éducation, la profession, etc. Elles sont importantes pour la segmentation des données.
- Questions de recherche qualitative : Ces questions sont ouvertes et exploratoires, visant à comprendre en profondeur les perceptions, les expériences et les opinions des répondants.
- Questions à réponse vraie/fausse : Les répondants déterminent si une déclaration donnée est vraie ou fausse. Cela peut être utilisé pour évaluer les connaissances factuelles.
- Questions d'évaluation : Les répondants évaluent un produit, un service, un événement, etc. en attribuant des notes ou en fournissant des commentaires.

2.4.3. L'échelle de mesure :

L'échelle de Likert à cinq points est un outil essentiel dans notre étude pour évaluer les opinions et les attitudes des participants. Cette échelle présente cinq niveaux d'intensité allant de "1 = pas du tout d'accord" à "5 = tout à fait d'accord". Chaque participant est invité à sélectionner le niveau qui correspond le mieux à leur sentiment vis-à-vis de chaque affirmation du questionnaire. L'utilisation de cette échelle permet une mesure quantitative des réponses, ce qui est essentiel pour notre approche de recherche scientifique. Chaque point sur l'échelle représente un niveau spécifique d'accord ou de désaccord, permettant ainsi de nuancer les réponses et de capturer la diversité des opinions des participants.

L'échelle de Likert à cinq points offre plusieurs avantages importants :

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

- Graduation des réponses : Les cinq niveaux permettent de capturer une gamme de réponses allant de désaccord complet à accord total, ainsi que des positions intermédiaires.
- Analyse statistique : Les données recueillies grâce à cette échelle peuvent être facilement quantifiées et analysées statistiquement. Cela permet de dégager des tendances, des corrélations et des différences significatives entre les groupes.
- Comparaisons directes : En ayant une échelle commune pour toutes les affirmations, nous pouvons comparer directement les degrés d'accord ou de désaccord des participants sur différentes questions.
- Interprétation facilitée : La structure claire de l'échelle facilite l'interprétation des résultats, ce qui est crucial pour dégager des conclusions significatives.
- Standardisation : L'utilisation de cette échelle standardise le processus de collecte des données, ce qui facilite la comparaison avec d'autres études similaires.

Globalement, l'échelle de Likert à cinq points est un outil puissant pour mesurer et analyser les attitudes des participants, en fournissant des données quantitatives significatives pour notre recherche scientifique.

Tableau 6 : degré de l'échelle de Likert

Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
1	2	3	4	5

Source : élaborer par nos soins en se basant sur « Likert scale »

Lors de la création de l'échelle d'analyse des résultats, un calcul précis de la longueur des cellules a été effectué. Ce calcul a été réalisé en tenant compte de l'étendue totale de l'échelle (5-1), qui a ensuite été divisée par le nombre de degrés de l'échelle pour déterminer une longueur de cellule appropriée (soit $4/5 = 0.8$). Ensuite, cette valeur a été additionnée à la plus petite valeur de l'échelle (1) pour établir la limite supérieure de cette cellule. Le tableau ci-dessous présente l'échelle d'analyse des résultats de l'étude, ainsi que les champs correspondants pour les moyennes arithmétiques :

Tableau 7 : évaluation par échelle de Likert

Intervalle	[1.00 - 1.79]	[1.80 - 2.59]	[2.60 - 3.39]	[3.40 - 4.19]	[4.2 - 5.00]
Niveau	Très bas	bas	Moyen	Elevé	Très élevé

Source : établie par nos soins

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

2.4.4. Déroulement de l'enquête :

L'enquête s'est déroulée au sein de NAFTAL en suivant une méthodologie soigneusement planifiée et exécutée. Nous avons initié la collecte de données en distribuant un total de 140 questionnaires dans différents départements de l'entreprise. Dans le but d'assurer une participation maximale et des réponses de qualité, nous avons pris des mesures supplémentaires.

Pour plus de la moitié des répondants, nous avons accompagné la distribution des questionnaires d'instructions claires et détaillées sur la manière de les remplir correctement.

La phase de distribution des questionnaires s'est déroulée sur une période de dix jours, du 6 au 15 août 2023. Pendant cette période, nous avons veillé à ce que les questionnaires soient remis aux employés concernés de manière opportune et efficace. Nous avons accordé une attention particulière à fournir des orientations précises afin de garantir que les répondants aient une compréhension complète des objectifs de l'enquête et des questions posées.

Pendant cette période, nous avons également saisi l'opportunité d'engager des échanges ouverts avec les employés. Ces échanges ont permis de recueillir des informations supplémentaires sur leurs opinions, leurs perceptions et leurs points de vue concernant leur travail et leur entreprise. Cela a ajouté une dimension qualitative aux données quantitatives obtenues à partir des questionnaires.

De plus, nous avons eu l'occasion de mener un entretien avec le chef du département de la communication interne au sein de NAFTAL. Cet entretien a fourni des informations précieuses sur les initiatives de communication interne au sein de l'entreprise et a permis de mieux comprendre les efforts déjà entrepris pour améliorer la communication et les relations avec les employés.

La période de collecte a été clôturée le 15 août 2023. Les questionnaires remplis ont été rassemblés, vérifiés pour leur intégralité et leur lisibilité, puis soigneusement préparés pour l'étape suivante de saisie des données dans notre système informatique.

Cette méthodologie de collecte de données rigoureuse et enrichie par des échanges avec les employés ainsi qu'un entretien avec le chef de département de la communication interne, mise en œuvre du 6 au 15 août 2023, a permis d'obtenir des réponses de 140 employés et des informations qualitatives pertinentes. Cela fournit un échantillon représentatif et significatif pour notre analyse ultérieure.

2.5. Les outils d'analyse du questionnaire :

Après la collecte des questionnaires distribués, nous avons utilisé les logiciels IBM SPSS Statistics 25 et EXCEL pour examiner les réponses obtenues. Une fois que nous avons attribué des codes aux questions et à leurs réponses, nous avons entrepris plusieurs procédures de traitement des données. Cela a inclus des analyses visant à évaluer la fiabilité des mesures, à effectuer des tris à plat et à réaliser des régressions linéaires multiples.

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

- **L'analyse de fiabilité :**

La fiabilité d'un questionnaire reflète la constance et la cohérence des mesures effectuées par les différents items ou questions inclus dans celui-ci. En d'autres termes, elle évalue dans quelle mesure ces éléments fournissent des résultats cohérents et stables au fil du temps et dans différentes situations.

Pour évaluer la fiabilité, nous avons utilisé le coefficient Alpha de Cronbach, une mesure statistique qui varie de 0 à 1. Plus le coefficient est élevé, plus les éléments du questionnaire sont considérés comme étant cohérents entre eux. En général, un coefficient Alpha de 0,6 ou plus est considéré comme acceptable en recherche sociale. Cependant, un coefficient plus élevé, comme 0,7 ou 0,8, est souvent recherché pour garantir une fiabilité solide. Un point clé à noter est que lorsque le nombre d'items dans le questionnaire augmente, le coefficient Alpha tend à augmenter également, à condition que les items soient inter-reliés de manière cohérente. Cela est dû à l'amélioration de la corrélation entre les items, ce qui renforce la fiabilité globale de l'instrument.

En somme, en effectuant cette analyse de fiabilité à l'aide du coefficient Alpha de Cronbach, nous avons cherché à s'assurer que les mesures recueillies à travers notre questionnaire étaient stables, cohérentes et dignes de confiance, afin que nos résultats puissent être interprétés de manière précise et valide.

- **L'analyse descriptive :**
- **Le tri à plat :**

Le tri à plat est une méthode d'analyse statistique qui permet de résumer les réponses à des questions en calculant les fréquences et les pourcentages pour chaque réponse possible. Cette méthode est particulièrement utile pour obtenir une vue d'ensemble des réponses à une seule question, en montrant combien de fois chaque option a été choisie et en exprimant ces chiffres en pourcentage par rapport au total des réponses.

Lorsqu'on applique le tri à plat, on examine une variable à la fois, en regroupant les réponses en catégories distinctes. Cela permet de saisir rapidement les tendances et les préférences des participants en ce qui concerne une question spécifique, facilitant ainsi une compréhension rapide des données. Le tri à plat est souvent utilisé dans les études de sondage pour présenter des résultats clairs et concis aux chercheurs et aux lecteurs.

- **La moyenne et l'écart type :**

Lorsque nous utilisons la moyenne et l'écart type dans notre analyse, nous recherchons des informations plus précises sur la manière dont les employés perçoivent la communication interne et leur engagement dans l'entreprise.

La moyenne représente un point central. Si nous imaginons que chaque réponse est comme un nombre sur une échelle, la moyenne nous donne une idée de la valeur "moyenne"

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

des réponses. Si la moyenne est élevée, cela indique que la majorité des employés ont une opinion positive.

L'écart type, quant à lui, mesure à quel point les réponses se dispersent autour de cette moyenne. Si l'écart type est élevé, les réponses sont plus éloignées les unes des autres, indiquant des opinions plus variées. Si l'écart type est bas, les réponses sont plus proches, suggérant un consensus plus fort dans les réponses.

En utilisant la moyenne et l'écart type ensemble, nous pouvons obtenir une image plus complète. Cela nous montre non seulement où se trouve la "moyenne" des opinions, mais aussi à quel point les opinions individuelles s'écartent de cette moyenne. Cela nous aide à comprendre la diversité des points de vue parmi les employés.

- **Le coefficient de corrélation :**

Le coefficient de corrélation de Pearson est un outil statistique que nous utilisons pour comprendre la relation entre deux variables, en l'occurrence la communication interne et l'engagement organisationnel dans notre étude.

Ce coefficient mesure à la fois la force et la direction de cette relation. Si le coefficient est proche de +1, cela signifie qu'il y a une forte corrélation positive entre les deux variables. En d'autres termes, lorsque la communication interne augmente, l'engagement organisationnel tend également à augmenter. À l'inverse, si le coefficient est proche de -1, cela indique une forte corrélation négative, suggérant que lorsque la communication interne augmente, l'engagement organisationnel diminue.

Un coefficient proche de zéro, d'autre part, montre qu'il y a peu ou pas de relation linéaire entre les deux variables. Cela signifie que les variations dans la communication interne ne sont pas étroitement liées aux variations dans l'engagement organisationnel.

En ce qui concerne le p-value (valeur de sig), il nous indique si la corrélation que nous observons est statistiquement significative ou si elle pourrait simplement être due au hasard. Si le p-value est inférieur à un certain seuil que nous choisissons (par exemple, 0,05), cela suggère que la corrélation est significative. Cela renforce la confiance dans notre constatation que la communication interne et l'engagement organisationnel sont effectivement liés d'une manière qui ne peut pas être attribuée au hasard.

- **Analyse économétrique :**

Afin de tester la validité des hypothèses de notre recherche, nous avons utilisé les techniques de la régression linéaire multiple et ANOVA. La régression multiple dans notre contexte, nous permet d'analyser comment les dimensions spécifiques de la communication interne (fréquence, mode, clarté et qualité de communication) influencent l'engagement organisationnel des employés. Par l'utilisation de l'ANOVA, nous examinons également l'influence collective de ces dimensions de la communication interne sur l'engagement

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

organisationnel, en testant l'existence de différences significatives entre les groupes formés en fonction de ces dimensions.

- **Analyse des questions ouvertes :**

Dans le cadre de notre approche de recherche, qui met principalement l'accent sur les données quantitatives, nous avons choisi d'inclure une question ouverte dans notre questionnaire ainsi qu'une phase d'entretien.

L'objectif était d'obtenir des informations plus riches et qualitatives des participants, pour compléter les données chiffrées que nous avons recueillies. Lors de l'analyse des réponses à la question ouverte dans le questionnaire, nous avons suivi une approche descriptive. Cela signifie que nous avons examiné attentivement les réponses. En analysant les réponses dans leur contexte, nous avons pu mieux comprendre les points de vue et les expériences des participants.

Il est important de noter que bien que notre étude repose principalement sur l'analyse quantitative des données, l'inclusion de ces questions ouvertes et des entretiens nous a permis d'obtenir une perspective plus holistique. Cela a enrichi notre compréhension des perceptions, des opinions et des expériences des participants, en complément des résultats numériques que nous avons recueillis.

Cette partie a abordé plusieurs points essentiels, notamment la présentation de l'entreprise étudiée ainsi que l'approche méthodologique employée pour évaluer l'effet de la communication interne sur l'engagement organisationnel. Ces informations nous fournissent une base pour analyser les données collectées, comprendre les résultats obtenus et formuler des recommandations visant à améliorer le bien-être organisationnel et à renforcer la motivation des employés. Tous ces éléments seront développés en détail dans la section qui suit.

Section 02 : Analyse et interprétation des résultats.

Dans cette section, nous utiliserons des techniques d'analyse statistique pour étudier en profondeur les données que nous avons rassemblées. Notre objectif est de repérer les relations et les associations entre les différentes variables. Par la suite, nous interpréterons ces résultats pour proposer des recommandations concrètes qui pourraient améliorer à la fois la communication interne de l'entreprise et favoriser un plus grand engagement de la part de ses collaborateurs.

1. Analyse de l'entretien :

Voici une analyse de l'entretien avec M. Kebilen Lotfi Halim, chef de département de la communication interne chez NAFTAL Algérie :

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

- **Q1 : Quels sont les supports de communication interne au sein de l'entreprise NAFTAL ?**

M. Kebilen explique que NAFTAL utilise principalement deux types de supports : électroniques et papier. Les supports électroniques sont en cours de migration vers la communication numérique, à l'exception d'une boîte mail dédiée à la communication interne. Les supports papier comprennent un magazine interne et un livret d'accueil pour les nouveaux employés. L'entreprise a également développé des initiatives de communication audiovisuelle, telles que la série de vidéos "عندك دقيقة" et des sessions de photos pour mettre en valeur les métiers de l'entreprise.

- **Q2 : Envisagez-vous d'autres initiatives à l'avenir pour compléter celles déjà prévues ?**

M. Kebilen confirme que des initiatives futures sont prévues, notamment la digitalisation du livret d'accueil et le lancement d'autres actions telles que le "Branding Auditif," "Zoomie," et "Marehba." Ces initiatives visent à promouvoir la marque NAFTAL et à renforcer la communication interne.

- **Q3 : Quelles sont les objectifs de la communication interne au sein de l'entreprise ?**

Les principaux objectifs de la communication interne chez NAFTAL sont de fournir des informations, d'encourager l'adhésion des employés, de favoriser la cohésion et de garantir que tous les membres du personnel disposent d'informations uniformes pour maintenir la motivation.

- **Q4 : Est-ce qu'il y a un audit en matière de communication au sein de NAFTAL ?**

M. Kebilen mentionne que les audits sont plus courants dans le cadre du Système de Management Intégré (SMI) et des revues de processus semestrielles. Cela permet d'identifier les dysfonctionnements et de mettre en place des actions correctives pour favoriser l'amélioration continue.

- **Q5 : Quelles ont été les modifications les plus récentes apportées à l'organisation ces derniers temps ?**

Le changement organisationnel le plus récent a été l'ajout d'un département de communication digitale à l'entreprise. Auparavant, il y avait trois départements : interne, externe, et relations publiques, mais le département de communication digitale a été ajouté lors de la dernière réorganisation.

- **Q6 : Est-ce que votre département est en charge de l'organisation des événements ?**

M. Kebilen précise que l'organisation des événements relève généralement du département des relations publiques, et non de son département de communication interne.

L'entretien avec M. Kebilen met en lumière les efforts de NAFTAL pour moderniser sa communication interne, en mettant l'accent sur la digitalisation et l'utilisation de supports

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

audiovisuels pour mieux informer et engager ses employés. Les objectifs principaux sont la cohésion et la motivation des employés, tandis que les audits sont plus fréquents dans le cadre de la gestion globale de l'entreprise. Enfin, l'ajout d'un département de communication digitale montre l'engagement de NAFTAL à rester à la pointe de la communication.

Les points les plus importants de l'entretien avec M. Kebilen Lotfi Halim sur l'impact de la communication interne sur l'engagement organisationnel sont les suivants :

- **Communication interne comme catalyseur de l'engagement** : M. Kebilen Lotfi Halim met en évidence le rôle de la communication interne en tant que moteur de l'engagement organisationnel au sein de NAFTAL. La communication interne ne se limite pas à la diffusion d'informations ; elle vise à susciter l'adhésion et la cohésion parmi les employés.
- **Communication audiovisuelle pour renforcer l'engagement** : L'introduction de la communication audiovisuelle, avec des séries telles que "عندك دقيقة" et des photos mettant en avant les métiers et les expertises des employés, démontre l'effort de l'entreprise pour établir une connexion émotionnelle avec son personnel. Cela favorise une meilleure compréhension des rôles et des contributions de chacun, ce qui renforce l'engagement.
- **Évolution vers la mise en valeur de l'aspect humain** : Une transformation importante réside dans la mise en avant de l'aspect humain de l'entreprise. Les infrastructures, bien que cruciales, ne peuvent fonctionner sans l'implication des employés. En mettant en lumière les employés et en les valorisant, NAFTAL renforce leur sentiment d'appartenance et leur engagement envers l'entreprise.
- **Motivation par l'information** : M. Kebilen Lotfi Halim souligne que l'information en temps opportun maintient les employés motivés et engagés. Lorsque les employés sont tenus au courant des développements internes, cela renforce leur confiance dans la direction de l'entreprise et les incite à donner le meilleur d'eux-mêmes.
- **Initiatives futures pour consolider l'engagement** : NAFTAL envisage de mettre en œuvre des initiatives supplémentaires, telles que la digitalisation du livret d'accueil, le "Branding Auditif," "Zoomie," "Marehba," et "Binatna," pour renforcer encore davantage l'engagement. Ces projets visent à maintenir une communication efficace et à favoriser une culture d'entreprise positive.
- **L'engagement comme levier de la performance** : L'entretien suggère que l'engagement des employés est considéré comme un élément clé de la performance de l'organisation. Des employés engagés sont susceptibles de contribuer davantage à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

En résumé, l'entretien avec M. Kebilen Lotfi Halim met en évidence la manière dont NAFTAL Algérie reconnaît la communication interne comme un élément essentiel pour stimuler l'engagement organisationnel. L'entreprise adopte des approches modernes pour promouvoir la cohésion, la motivation et la compréhension parmi ses employés, contribuant ainsi à sa réussite continue.

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

2. Analyse de la fiabilité du questionnaire :

La vérification de la fiabilité est une étape cruciale pour garantir la validité d'un questionnaire de recherche. Dans cette section, nous allons présenter les résultats de notre évaluation de la fiabilité du questionnaire. Cette évaluation repose sur le calcul du coefficient Alpha de Cronbach, une mesure statistique importante qui nous permet de déterminer à quel point les questions du questionnaire mesurent de manière cohérente le même concept. Les résultats de cette analyse nous fourniront des informations essentielles sur la qualité et la solidité de notre questionnaire en termes de mesure des variables étudiées.

2.1. Test de fiabilité de questionnaire :

Une fois que nous avons passé notre questionnaire sous l'examen de l'analyse de fiabilité en utilisant le coefficient Alpha de Cronbach, les résultats obtenus sont les suivants :

2.1.1. Test de fiabilité pour la variable indépendante :

Les données obtenues du test du coefficient Alpha de Cronbach pour la variable indépendante, qui se rapporte à la communication interne, ont été résumées dans le tableau suivant :

Tableau 8 : test de fiabilité pour la variable de communication interne

Statistique de fiabilité		
Les variables à tester	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
La fréquence de la communication	0.556	2
Le mode de la communication	0.432	2
La clarté de l'information	0.791	3
La qualité de la communication	0.618	4
La communication interne	0.807	11

Source : élaboré par nos soins

2.1.2. Test de fiabilité pour la variable dépendante :

Ce tableau présente les résultats du test de fiabilité des dimensions de l'engagement organisationnel, dérivés des sorties du logiciel SPSS :

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

Tableau 9 : test de fiabilité pour la variable de l'engagement organisationnel

Statistique de fiabilité		
Les variables à tester	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
L'engagement affectif (EA)	0.748	4
L'engagement normatif (EN)	0.856	4
L'engagement de continuité (EC)	0.698	4
L'engagement organisationnel	0.781	12

Source : élaboré par nos soins

Suite à l'analyse de fiabilité effectuée sur notre questionnaire, nous avons obtenu des résultats confirmant sa validité. En effet, le coefficient Alpha de Cronbach calculé pour la première variable indépendante, à savoir, la communication interne s'élève à 0.807, dépassant largement le seuil théorique recommandé de 0.6. Même chose pour la deuxième variable, le coefficient Alpha de Cronbach s'élève à 0.781 qui est supérieur aussi au seuil théorique.

L'obtention de ses coefficients pour notre questionnaire démontre une excellente fiabilité des mesures. Cette valeur élevée indique que les items inclus dans notre instrument de mesure sont fortement corrélés les uns aux autres, ce qui témoigne d'une grande cohérence interne.

Une fiabilité élevée est essentielle pour garantir la précision et la cohérence des résultats de notre étude. Avec un coefficient alpha aussi élevé, nous pouvons avoir confiance dans la capacité de notre questionnaire à mesurer de manière fiable les variables étudiées.

3. Présentation et analyse des résultats :

Cette partie est réservée à l'examen des données recueillies au cours de notre enquête.

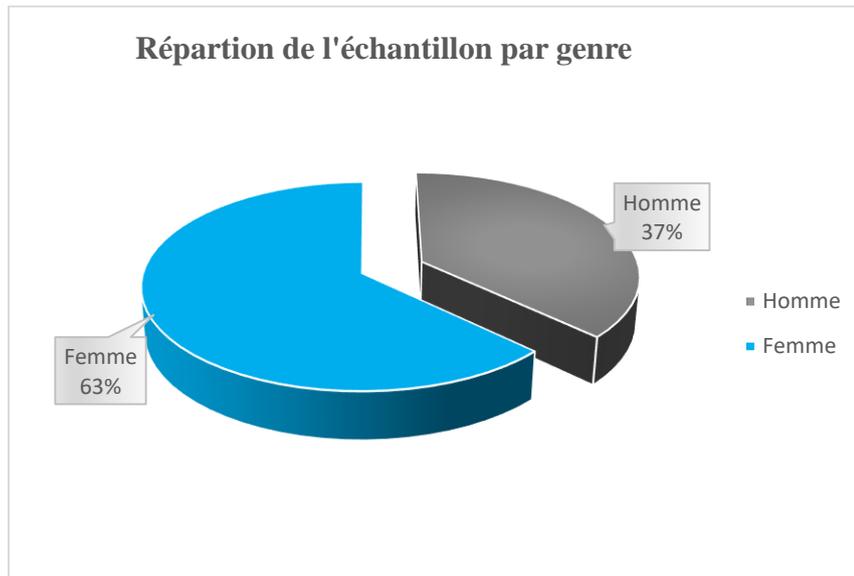
3.1. Analyse des caractéristiques de l'échantillon :

La section initiale du questionnaire se focalise sur les variables sociodémographiques des participants de l'échantillon, telles que le genre, l'âge, l'état civil, le niveau d'éducation, la catégorie socio-professionnelle et l'expérience professionnelle. Nous avons effectué des analyses de tri à plat pour évaluer les répartitions et les fréquences de ces variables. Ces analyses ont éclairé nos connaissances sur les caractéristiques des répondants et ont permis de les regrouper en segments homogènes.

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

- Le genre :

Figure 6 : Répartition de l'échantillon par genre



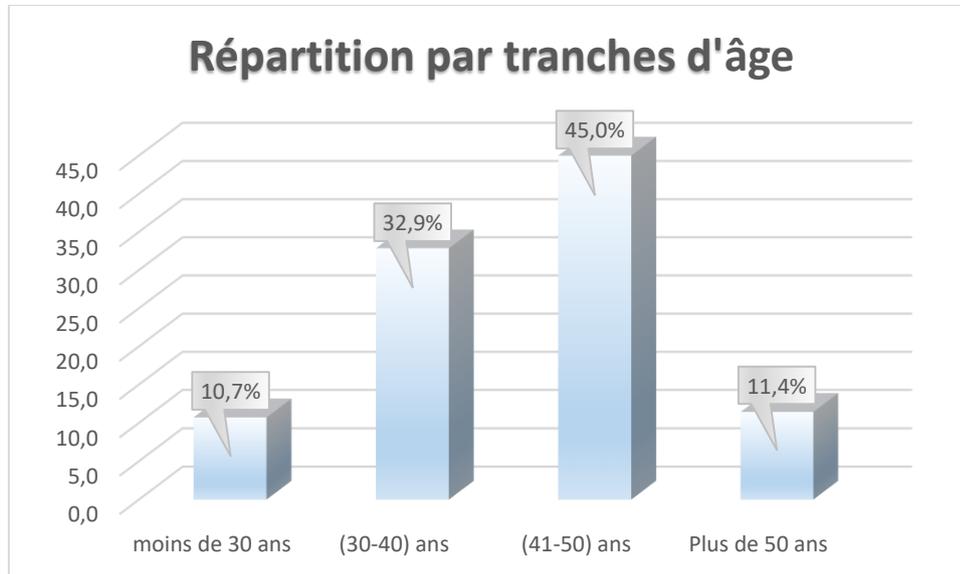
Source : élaboré par nos soins.

Les résultats de l'enquête menée au sein de la direction générale de la NAFTAL montrent une distinction notable dans la répartition des participants en fonction de leur genre. Plus précisément, les femmes représentent une part importante de l'échantillon, constituant 63% de l'ensemble des participants (88). En revanche, les hommes (52) représentent une proportion plus modeste de 37% de l'échantillon.

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

- L'âge :

Figure 7 : répartition de l'échantillon par tranches d'âge



Source : élaboré par nos soins

Commentaire :

Les représentations graphiques dégagent une remarquable diversité au sein de l'échantillon étudié à la NAFTAL. Lorsqu'on examine les tranches d'âge, une répartition significative émerge. Les participants de moins de 30 ans constituent une proportion relativement modeste, soit 10,7% de l'échantillon, ce qui pourrait refléter un taux d'adhésion plus faible parmi les jeunes employés. En revanche, la tranche d'âge la plus présente est celle des 41 à 50 ans, représentant une part substantielle de 45%. Cette prévalence pourrait signaler une certaine stabilité organisationnelle dans cette tranche d'âge ou des opportunités de croissance et d'engagement pour ce segment en particulier. La catégorie d'âge de 30 à 40 ans représente 32,9% de l'échantillon, suggérant une présence significative de professionnels en milieu de carrière. La portion la plus âgée de plus de 50 ans, à 11,4%, pourrait indiquer une certaine expérience et un potentiel de contribution majeur, bien qu'à moindre échelle.

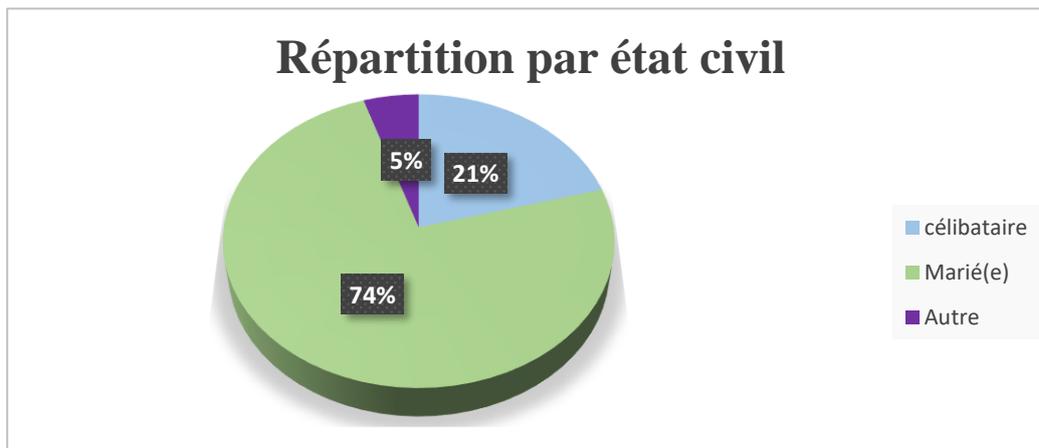
CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

- **Etat civil :**

Commentaire :

En ce qui concerne la situation matrimoniale des participants, les résultats offrent un aperçu intéressant de la diversité au sein de l'échantillon. La majorité des participants (104), soit 74% de l'échantillon, sont mariés. Cette proportion significative pourrait suggérer une stabilité dans la vie personnelle de ces employés, ce qui pourrait potentiellement influencer leur engagement organisationnel. Par ailleurs, il est notable que 21% des participants (29) sont célibataires. Cette catégorie pourrait inclure des individus qui sont peut-être plus concentrés sur leur carrière ou qui ont des priorités différentes en matière d'engagement. En outre, la présence de 7 participants (5%) déclarant un état civil autre que célibataire ou marié indique une diversité supplémentaire. Cette catégorie englobe probablement des personnes ayant des expériences de vie différentes, telles que des personnes divorcées ou veuves. Leur perspective unique pourrait également influencer leur engagement et leur interaction avec la communication interne.

Figure 8 : répartition de l'échantillon par état civil

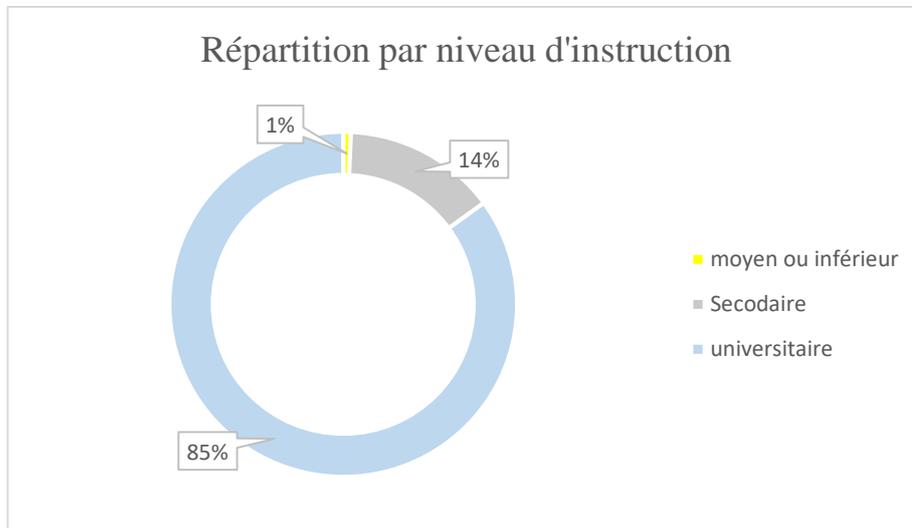


Source : élaboré par nos soins.

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

- **Le niveau d'instruction :**

Figure 9 : répartition de l'échantillon par niveau d'instruction



Source : élaboré par nos soins

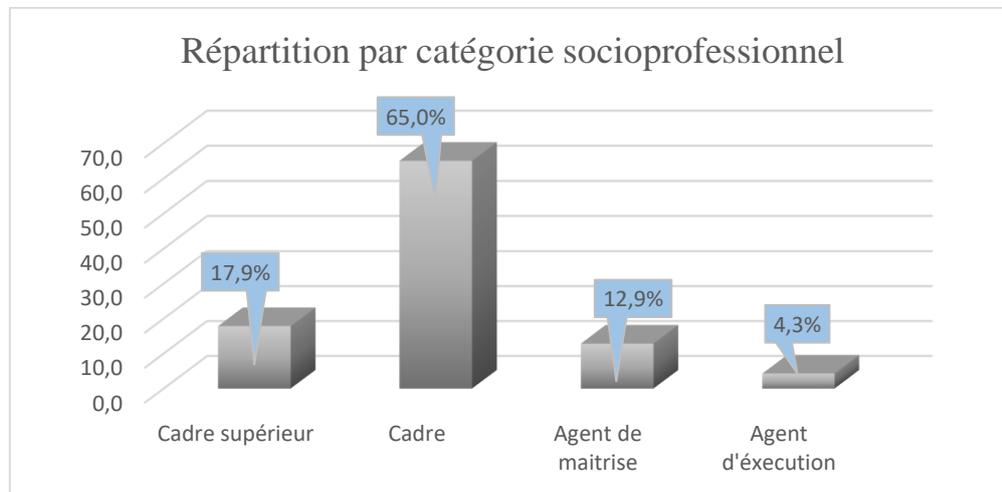
Commentaire :

Les données éclairent une tendance significative au sein de l'échantillon en ce qui concerne les niveaux d'éducation déclarés par les participants. Notamment, une grande majorité, soit 85% (119 individus), affirment avoir obtenu un diplôme universitaire. Cette proportion plus élevée peut indiquer une population relativement bien instruite, ce qui pourrait avoir des implications sur la manière dont la communication interne est perçue et traitée au sein de l'organisation. D'autre part, 14% des répondants, soit 20 individus, déclarent un niveau d'éducation secondaire. Cette diversité de niveaux d'éducation soulève des questions intéressantes sur la façon dont différentes tranches d'éducation pourraient interagir avec la communication interne et influencer leur engagement. Il est pertinent de noter qu'une proportion minimale, seulement 1%, a indiqué un niveau d'éducation moyen ou inférieur. Cette faible occurrence pourrait signaler une concentration plus forte de participants ayant des niveaux d'éducation plus élevés, ce qui peut influencer la dynamique de l'enquête et les résultats obtenus.

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

- **Catégorie socioprofessionnel :**

Figure 10 : répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnel



Source : élaboré par nos soins

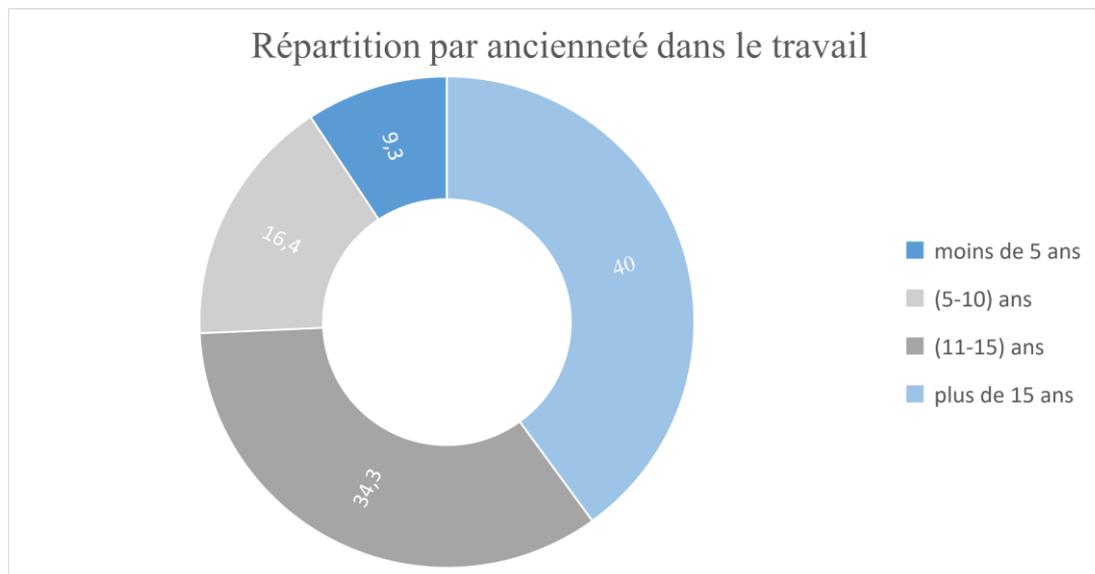
Commentaire :

En examinant la composition de l'échantillon, il est évident qu'il y a une forte prédominance de cadres, ce qui nous offre des informations intéressantes sur les postes au sein de l'entreprise étudiée. Les cadres constituent la catégorie la plus importante avec 91 participants, équivalant à 65% du groupe. Cette concentration indique que ces employés occupent des rôles essentiels au sein de l'entreprise et jouent un rôle central dans cette étude. Une observation tout aussi significative est la présence notable de cadres supérieurs, avec 25 participants, équivalent à 17,9% de l'échantillon. Cette concentration de hauts dirigeants peut refléter l'impact de l'étude menée au niveau de la direction générale de l'entreprise. Elle met en évidence l'importance de recueillir des données auprès de ces profils décisionnels clés pour une compréhension approfondie de l'impact de la communication interne. Dans le même temps, la représentation d'agents de maîtrise (18 participants, soit 12,9%) et d'agents d'exécution (6 participant, soit 4,3%) contribue à la variété des catégories socioprofessionnelles. Cette diversité de rôles reflète la complexité de l'organisation et comment différentes strates hiérarchiques interagissent. Dans l'ensemble, l'analyse de la distribution des catégories professionnelles offre un aperçu précieux de la composition et de la hiérarchie au sein de l'entreprise. Elle souligne l'importance des cadres et des cadres supérieurs en tant qu'acteurs clés dans l'étude de la communication interne et met en évidence la diversité des rôles au sein de l'entreprise, contribuant ainsi à une compréhension plus riche des dynamiques organisationnelles.

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

- **L'ancienneté dans le travail :**

Figure 11 : répartition de l'échantillon par ancienneté dans le travail



Source : élaboré par nos soins

Commentaire :

L'exploration des résultats met en lumière une diversité intéressante dans les parcours professionnels des participants. Un groupe initial de 13 individus (9,3% de l'échantillon) possède moins de 5 ans d'expérience, signalant ainsi leur statut relativement nouveau dans le monde du travail. Les 23 participants (16,4% de l'échantillon) ayant accumulé entre 5 et 10 ans d'expérience témoignent d'une phase de développement professionnel où ils ont acquis une certaine expérience, mais sont encore dans les premières étapes de leur carrière. Une proportion plus importante de 48 participants (34,3% de l'échantillon) affiche une ancienneté de 11 à 15 ans, indiquant une expérience solide acquise au fil des années. Ces individus pourraient avoir une perspective équilibrée entre les transformations organisationnelles et l'efficacité de la communication interne. Enfin, 56 participants (40% de l'échantillon) déclarent avoir une expérience professionnelle de plus de 15 ans, traduisant une longue et riche histoire dans le monde professionnel. Leurs points de vue pourraient fournir des aperçus essentiels sur l'évolution des pratiques de communication et son impact sur l'engagement organisationnel au fil du temps.

3.2. Analyse de la communication interne au sein de la NAFTAL :

Dans la partie suivante, nous procéderons à une analyse statistique des données liées à la première variable de l'étude, qui concerne la communication interne. Nous allons étudier la nature et la situation de la communication interne au sein de l'entreprise étudiée.

Les résultats associés à chaque dimension de la variable indépendante seront présentés dans les tableaux suivants. Ces résultats seront obtenus grâce au calcul de la moyenne et de l'écart-type :

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

- **La première dimension : la fréquence de la communication.**

Tableau 10 : les moyennes arithmétiques et les écart types des items relatifs à la fréquence de la communication.

	Moyenne	Ecart type	Rang	Evaluation
Accessibilité	3.86	0.861	1	Elevée
Régularité	3.14	1.236	2	moyenne
Fréquence de communication	3.4964	0.88654	-	Elevée

Source : élaboré par nos soins en se basant sur les sorties du SPSS

Les résultats de notre analyse mettent en lumière des facteurs clés importants dans la dimension de la fréquence de la communication interne, qui sont l'accessibilité et la régularité.

La moyenne élevée de (3.86) pour l'accessibilité suggère que les participants perçoivent que les informations et les canaux de communication sont facilement accessibles. Cette évaluation positive reflète des canaux de communication ouverts et accessibles aux employés pour obtenir les informations dont ils ont besoin sans difficulté majeure. D'autre part, la moyenne de (3.14) pour la régularité souligne que les employés perçoivent une certaine régularité dans la communication interne au sein de l'entreprise. Bien que cette moyenne soit légèrement inférieure à celle de l'accessibilité, elle reste tout de même dans la catégorie "moyenne", indiquant une perception positive de la régularité des communications.

L'écart type de ces moyennes peut également apporter des informations supplémentaires. Un écart type relativement faible (0.88654) suggère que les réponses des participants tendent à se regrouper près de la moyenne, ce qui renforce la cohérence dans leur perception.

En combinant ces résultats avec la moyenne globale élevée de la dimension de la fréquence de la communication (3.4964), nous pouvons conclure que les employés perçoivent généralement une communication interne accessible et régulière au sein de l'entreprise. Ces facteurs clés, semblent contribuer positivement à la perception globale de la fréquence de la communication interne et pourraient potentiellement favoriser un engagement organisationnel plus fort.

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

- **La deuxième dimension : le mode de la communication**

Tableau 11 : les moyennes arithmétiques et les écart types des items relatifs à le mode de la communication.

	Moyenne	Ecart type	Rang	Evaluation
Efficacité et pertinence des canaux	4.09	0.786	1	Elevé
Communication formelle	3.79	1.116	2	Elevé
Mode de la communication	3.9429	0.77061	-	Elevé

Source : élaboré par nos soins en se basant sur les sorties du SPSS

A partir du tableau au-dessus, nous avons observé une moyenne élevée de (3.9429). Cela signifie que les employés perçoivent de manière positive la façon dont les informations sont transmises au sein de l'entreprise. Cette moyenne élevée indique que la majorité des employés considèrent que le mode de communication utilisé est efficace et satisfaisant.

L'écart type de (0.77061) est relativement bas, ce qui suggère que les réponses des employés sont relativement proches de la moyenne. Cela indique une certaine cohérence dans la perception des employés quant au mode de communication. En ce qui concerne les facteurs spécifiques de cette dimension, à savoir la "pertinence des canaux" et la "communication formelle", nous avons constaté que les employés attribuent une moyenne élevée de (4.09) à la pertinence des canaux de communication. Cela suggère que les employés considèrent que les canaux utilisés pour communiquer sont adaptés et bien choisis pour transmettre les informations nécessaires. D'autre part, la "communication formelle" a obtenu une moyenne de (3.79). Bien que légèrement inférieure à la pertinence des canaux, cette moyenne reste dans la catégorie "élevée", ce qui indique que les employés perçoivent positivement la communication formelle au sein de l'entreprise. Les écart types de 0.786 pour la "pertinence des canaux" et de 1.116 pour la "communication formelle" montrent que les réponses des employés varient légèrement autour de ces moyennes. Cela peut indiquer une certaine diversité d'opinions parmi les employés, mais dans l'ensemble, ils considèrent que les canaux de communication sont pertinents et que la communication formelle est bien mise en place.

Ces résultats suggèrent que l'entreprise accorde une attention particulière aux modes de communication utilisés, en veillant à ce qu'ils soient adaptés et pertinents pour les employés. Cela peut contribuer à renforcer la transparence et l'efficacité de la communication interne, ce qui à son tour peut avoir un impact positif sur l'engagement organisationnel.

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

- **La troisième dimension : la clarté des informations**

Tableau 12 : les moyennes arithmétiques et les écart types des items relatifs à la clarté des informations.

	Moyenne	Ecart type	Rang	Evaluation
La transparence	3.28	1.060	2	Moyenne
Structuration des informations	3.31	1.003	1	Moyenne
Compréhension des orientations	3.19	1.083	3	Moyenne
Clarté des informations	3.2571	0.88087	-	Moyenne

Source : élaboré par nos soins en se basant sur les sorties du SPSS

Examinons de plus près les résultats dimension ce tableau. La moyenne de (3.2571) indique que les employés évaluent en moyenne cette dimension comme étant "moyenne". Cela suggère qu'ils ont une perception mitigée de la clarté des informations au sein de l'entreprise. Certains pourraient la trouver relativement claire, tandis que d'autres pourraient la percevoir comme moins transparente.

L'écart type de (0.88087) nous montre que les réponses des employés sont relativement dispersées autour de la moyenne. En d'autres termes, il y a une variabilité dans la manière dont les employés perçoivent la clarté des informations. Certains peuvent avoir des opinions plus cohérentes, tandis que d'autres peuvent avoir des opinions plus divergentes.

En ce qui concerne les facteurs clés de cette dimension, à savoir la "transparence", la "structuration des informations" et la "compréhension des orientations", les moyennes de (3.28), (3.31) et (3.19) respectivement indiquent que les employés ont des évaluations modérées pour ces aspects. Cela suggère qu'il y a une marge pour améliorer la transparence des informations, la manière dont elles sont organisées et la compréhension globale des orientations de l'entreprise.

Dans l'ensemble, ces résultats soulignent l'importance de travailler sur la clarté des informations au sein de l'entreprise, en s'efforçant d'assurer une plus grande transparence, une structuration efficace des informations et une meilleure compréhension des orientations. Cela pourrait contribuer à renforcer la perception des employés quant à la qualité de la communication interne et, par conséquent, à améliorer leur engagement organisationnel.

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

- **La quatrième dimension : la qualité de la communication.**

Tableau 13 : les moyennes arithmétiques et les écart types des items relatifs à la qualité de la communication.

	Moyenne	Ecart type	Rang	Evaluation
Culture de communication	2.56	1.081	3	Bas
Pertinence	2.97	1.181	1	Moyenne
Reconnaissance	2.52	1.083	4	Bas
Participation	2.95	1.288	2	Moyenne
Qualité de la communication	2.7518	0.79256	-	Moyenne

Source : élaboré par nos soins en se basant sur les sorties du SPSS

D'après le tableau, la moyenne de (2.7518) pour cette dimension indique une évaluation moyenne par les employés. Cela suggère que la perception de la qualité de communication au sein de l'entreprise présente un niveau intermédiaire, avec des variations dans les opinions des employés.

L'écart type de (0.79256) nous renseigne sur la dispersion des réponses autour de la moyenne. Avec un écart type modéré, cela indique que les opinions des employés ne sont pas extrêmement divergentes, mais il existe tout de même une certaine variation.

Concernant les facteurs clés de cette dimension, tels que la "culture de communication", la "pertinence", la "reconnaissance" et la "participation", les moyennes de (2.56), (2.97), (2.52) et (2.95) respectivement soulignent que les employés évaluent ces aspects comme étant modérés. Cela suggère qu'il existe des opportunités pour améliorer la qualité de la communication en renforçant ces facteurs.

En résumé, les résultats mettent en évidence que la qualité de communication peut être améliorée en travaillant sur les aspects de la culture de communication, de la pertinence, de la reconnaissance et de la participation. En renforçant ces facteurs, l'entreprise pourrait favoriser une communication interne plus efficace, ce qui pourrait avoir un impact positif sur l'engagement organisationnel des employés.

Après avoir analysé les diverses dimensions de la communication interne, nous synthétisons dans le tableau ci-dessous les moyennes et les écarts types associés à ces dimensions. Cette compilation nous offre une perspective globale de la manière dont les employés perçoivent la communication interne.

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

Tableau 14 : les moyennes et les écarts types des dimensions relatifs à la communication interne

	Moyenne	Ecart type	Rang	Evaluation
La fréquence de la communication	3.4964	0.88654	2	Elevé
Le mode de la communication	3.9429	0.77061	1	Elevé
La clarté des informations	3.2571	0.88087	3	Moyenne
La qualité des informations	2.7518	0.79256	4	Moyenne
Les dimensions de la communication interne	3.36	0.626	-	Moyenne

Source : sortie du SPSS

En somme, cette analyse révèle que les diverses dimensions de la communication interne ont été évaluées positivement, obtenant une moyenne de 3,36. Par conséquent, les employés ont une vision favorable des différentes facettes de cette communication, comme mentionné précédemment.

À la lumière de ces conclusions, il est possible de conclure que la communication interne est perçue comme étant de niveau moyen (3,36), ce qui pourrait potentiellement renforcer l'engagement organisationnel. Ceci nous conduit à aborder le prochain point : l'analyse de l'engagement organisationnel au sein de la NAFTAL.

3.3. Analyse de l'engagement organisationnel au sein de la NAFTAL :

Cette partie de l'étude implique une analyse statistique des données et des résultats liés à la deuxième variable, à savoir l'engagement organisationnel.

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

Tableau 15 : les moyennes et les écarts types des dimensions relatifs à l'engagement organisationnel

	Moyenne	Ecart type	Rang	Evaluation
Identification	4.02	0.835	3	Elevé
Appartenance	4.21	0.827	1	Très élevé
Inspiration au travail	4.05	0.939	2	Elevé
Implication émotionnel	3.83	1.119	4	Elevé
Engagement affectif	4.0268	0.72574	-	Elevé
Reconnaissance envers l'entreprise	3.29	1.317	1	Moyenne
Loyauté	2.92	1.258	3	Moyenne
Responsabilité morale	2.79	1.284	4	Moyenne
L'adhésion durable	3.01	1.300	2	Moyenne
Engagement normatif	3.0036	1.07748	-	Moyenne
Perception de nécessité	3.45	1.189	2	Elevé
Absence d'alternatives	3.00	1.319	4	Moyenne
Perception de perte	3.01	1.269	3	Moyenne
Attachement par l'investissement	3.81	1.150	1	Elevé
Engagement de continuité	3.3179	0.89405	-	Moyenne

Source : élaboré par nos soins en se basant sur les sorties du SPSS

Suite à notre analyse approfondie de la première dimension de l'engagement organisationnel, à savoir l'engagement affectif, nous constatons que les employés ont exprimé une évaluation positive de cette dimension. En effet, la moyenne élevée de (4.0268) indique que les participants ressentent un engagement émotionnel marqué envers l'entreprise. Les facteurs clés examinés, tels que l'identification, la fierté d'appartenance, l'inspiration et l'implication émotionnelle, ont également reçu des évaluations élevées, reflétant ainsi une connexion significative et positive des employés envers leur organisation. Les écarts types relativement faibles, comme en témoigne la valeur de (0.72574), suggèrent que les réponses des participants sont cohérentes autour de la moyenne. Cette constance renforce la solidité des résultats et confirme une tendance positive et marquée vers un engagement affectif profond au sein de l'organisation.

Les résultats obtenus dans la dimension de l'engagement normatif indiquent une moyenne de 3.0036, ce qui est considéré comme un niveau moyen d'adhésion des employés aux valeurs et aux normes de l'entreprise. Cependant, l'écart type de 1.07748 montre que les

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

réponses des employés sont relativement dispersées autour de cette moyenne. Cette dispersion peut être le résultat de différentes perspectives et interprétations quant à l'importance de l'engagement normatif. Les facteurs clés de cette dimension, à savoir la reconnaissance envers l'entreprise, la loyauté, la responsabilité morale et l'adhésion durable, contribuent à cette variation d'interprétation, et obtiennent aussi des évaluations moyennes. Dans l'ensemble, il est essentiel pour l'entreprise de comprendre ces nuances et d'aborder les facteurs clés de manière holistique afin de favoriser un engagement normatif plus solide et cohérent parmi les employés.

L'analyse de la dimension "engagement de continuité" révèle une moyenne de (3.3179), ce qui reflète un niveau modéré d'engagement des employés envers la durabilité de leur affiliation à l'entreprise. Cette moyenne traduit une perception équilibrée quant à leur volonté de rester au sein de l'entreprise à long terme. L'écart type de (0.89405) indique une dispersion modérée des réponses autour de la moyenne.

Les facteurs clés de cette dimension, tels que la perception de nécessité, la crainte de perte, l'absence d'alternative et l'attachement par l'investissement, contribuent à cette variation des réponses. Chacun de ces facteurs peut influencer la perception individuelle de l'engagement envers l'entreprise et sa continuité. Ces résultats suggèrent que les employés considèrent leur affiliation à l'entreprise comme une décision stratégique à long terme. Cela peut être dû à la valeur qu'ils attribuent à leur expérience au sein de l'entreprise et aux avantages qu'ils en tirent. Pour renforcer davantage cet engagement de continuité, l'entreprise peut mettre en place des programmes de développement professionnel et des opportunités de croissance interne. Cela contribuera à renforcer la perception de l'entreprise en tant qu'environnement propice à une carrière à long terme, réduisant ainsi les incertitudes liées à la continuité de l'engagement.

3.4. La relation de corrélation entre la communication interne au sein de la NAFTAL et l'engagement organisationnel :

Nous allons effectuer une analyse de la corrélation entre les variables de l'engagement organisationnel et de la communication interne en utilisant le test de corrélation de Pearson. L'objectif est d'évaluer s'il existe une corrélation significative entre ces deux variables. Les résultats de cette analyse sont affichés dans le tableau ci-dessous :

Tableau 16 : le coefficient de corrélation de Pearson entre les variables (communication interne et engagement organisationnel)

	Engagement organisationnel	
Communication interne	Corrélation de Pearson	0.337*
	Sig. (bilatérale)	0.000
**. La corrélation est significative au niveau 0.01		

Source : sortie du SPSS.

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

Lorsque nous parlons d'un coefficient de corrélation de Pearson de (0.337), il s'agit d'un chiffre qui mesure la force et la direction de la relation linéaire entre deux variables, en l'occurrence la communication interne et l'engagement organisationnel dans notre cas.

Les résultats de l'étude indiquent une corrélation positive entre l'engagement organisationnel et la communication interne au sein de l'entreprise. Cela signifie que lorsque les employés sont plus engagés envers leur organisation, ils ont tendance à percevoir la communication interne de manière plus positive. En d'autres termes, il y a une tendance à ce que des employés engagés apprécient et évaluent mieux la manière dont l'entreprise communique avec eux.

Cette corrélation souligne l'importance d'un environnement de travail positif pour favoriser l'engagement des employés. Une communication interne efficace et transparente peut contribuer à renforcer le sentiment d'appartenance des employés, à les tenir informés des développements et des objectifs de l'entreprise, et à créer une atmosphère de confiance et de collaboration.

Un environnement de travail positif et une communication interne bien gérée peuvent agir comme des moteurs pour stimuler l'engagement des employés envers l'organisation. Cela peut également conduire à une meilleure rétention des talents, à une productivité accrue et à une amélioration globale de la performance de l'entreprise.

La prochaine étape de l'analyse se concentre sur l'interaction entre les différentes dimensions de la communication interne et l'engagement organisationnel. Cette évaluation repose sur l'utilisation du coefficient de corrélation de Pearson afin d'apprécier la connexion entre ces variables essentielles :

Tableau 17 : : le coefficient de corrélation de Pearson entre les dimensions de la communication interne et l'engagement organisationnel

	Corrélation de Pearson				
	EO	FC	MC	CC	QC
Engagement Organisationnel	1	0.130	0.196*	0.313**	0.308**
Fréquence de Communication		1	0.500*	0.345**	0.343**
Mode de Communication			1	0.490*	0.327**
Clarté de Communication				1	0.511**
Qualité de Communication					1
*. La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral)					
**. La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)					

Source : élaboré par nos soins

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

Les résultats de la corrélation de Pearson entre les dimensions de la communication interne et l'engagement organisationnel mettent en évidence des associations significatives entre plusieurs paires de variables. Ces résultats suggèrent que différentes dimensions de la communication interne sont étroitement liées à l'engagement :

- Une corrélation de (0.130) entre l'engagement organisationnel et la dimension "fréquence de communication" indique une relation positive assez faible entre ces deux variables. Cela signifie que lorsque la fréquence de communication interne augmente, il y a tendance à observer une légère augmentation de l'engagement organisationnel parmi les employés. Cependant, cette corrélation n'est pas très forte, ce qui suggère que d'autres facteurs peuvent également influencer l'engagement des employés au-delà de la fréquence de communication.
- Une corrélation de 0.196 entre l'engagement organisationnel et la dimension "mode de communication" indique une relation positive de faible à modérée entre ces deux variables. Cela signifie que lorsque le mode de communication interne adopté au sein de l'entreprise est perçu de manière positive par les employés, il y a tendance à observer une augmentation modérée de l'engagement organisationnel parmi eux. Cependant, cette corrélation n'est pas extrêmement forte.
- Une corrélation de (0.313) entre l'engagement organisationnel et la dimension "clarté de communication" révèle une relation positive plus forte entre ces deux aspects. En d'autres termes, lorsque les employés perçoivent que les informations au sein de l'entreprise sont présentées de manière claire et compréhensible, cela semble avoir une influence positive modérée sur leur niveau d'engagement envers l'organisation. Une communication transparente peut renforcer la confiance des employés envers l'organisation et les motiver à s'impliquer davantage.
- La qualité de la communication présente une corrélation positive avec l'engagement organisationnel, bien que légèrement moins prononcée (0.308). Cela signifie que lorsque la qualité de la communication au sein de l'entreprise s'améliore, l'engagement des employés envers l'organisation a tendance à augmenter de manière modérée. En d'autres termes, ceci suggère que les employés qui perçoivent une communication de haute qualité, caractérisée par des échanges pertinents et efficaces, ont tendance à être plus engagés dans leur travail. Une communication de qualité peut renforcer le sentiment de valorisation des employés et leur compréhension des objectifs de l'entreprise.

En résumé, ces résultats indiquent que chaque dimension de la communication interne est associée de manière positive à l'engagement organisationnel des employés. Cependant, la force de cette relation varie selon les dimensions. Une communication transparente et de qualité semble avoir un impact plus prononcé sur l'engagement que la fréquence et le mode de communication. Ces conclusions soulignent l'importance d'une communication interne efficace pour créer un environnement de travail motivant et engagé.

Il est essentiel de comprendre que la corrélation ne peut pas nécessairement établir une relation de cause à effet directe entre les variables. Bien que les résultats montrent des corrélations positives entre la communication interne et l'engagement organisationnel, cela ne

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

signifie pas automatiquement que l'une cause l'autre. Cependant, ces résultats suggèrent fortement qu'il existe une association significative entre la communication interne et l'engagement des employés dans l'entreprise. Pour aller plus loin dans la compréhension de cette relation, une analyse de régression multiple sera entreprise. Cette analyse permettra d'examiner de manière plus approfondie comment la communication interne, ainsi que d'autres variables potentielles, peuvent influencer l'engagement organisationnel. En utilisant cette approche, il sera possible d'identifier les contributions spécifiques de chaque facteur et de mieux comprendre leur impact global sur l'engagement des employés.

4. Impact de la communication interne sur l'engagement organisationnel au sein de NAFTAL :

Pour évaluer notre hypothèse de recherche, nous avons employé des méthodes statistiques telles que la régression linéaire et l'ANOVA. Cette démarche analytique vise à étudier de près l'influence de la variable explicative, à savoir la communication interne ambiante au sein de la NAFTAL, sur la variable à expliquer, à savoir l'engagement organisationnel. En soumettant ainsi la relation postulée dans notre hypothèse à des tests économétriques, notre objectif est de déterminer sa signification et l'ampleur de son impact potentiel.

Avant d'entamer le processus de régression linéaire, nous avons réalisé une analyse de variance à un facteur, communément appelée ANOVA (Analyse de la Variance). Cette étape préliminaire nous a permis d'évaluer si la communication interne au sein de la NAFTAL exerce une influence significative sur l'engagement organisationnel. Cette approche nous a également offert une meilleure compréhension de la relation entre les variables en jeu et a évalué la pertinence d'utiliser la régression linéaire pour approfondir notre étude.

Tableau 18 : l'analyse de variance à un facteur avec le test ANOVA

ANOVA ^a						
Modèle		Somme des carrés	Ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7.234	4	1.809	5.011	0,001 ^b
	de student	48.720	135	0.361		
	total	55.954	139			
^a : variable dépendante : l'engagement organisationnel						
^b : Prédicteurs : (Constante), la fréquence, le mode, la clarté et la qualité de la communication						

Source : sortie du SPSS

L'analyse du tableau ANOVA nous permet de déduire des informations essentielles concernant l'impact des différentes dimensions de la communication interne (fréquence, qualité, mode et clarté de la communication) sur l'engagement organisationnel au sein de la NAFTAL. La valeur significative (sig) de 0,001 révèle que la relation entre la communication interne et l'engagement organisationnel est statistiquement significative. En d'autres termes, il existe une association entre ces variables qui ne peut pas être attribuée au hasard. Cette valeur inférieure

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

au seuil de (0,05) indique que la communication interne a un effet réel sur l'engagement organisationnel, renforçant ainsi l'hypothèse selon laquelle ces deux éléments sont liés.

Le test F, avec une valeur de 5,001, fournit davantage de contexte sur la relation entre les dimensions de la communication interne et l'engagement organisationnel. Cette différence significative indique que les dimensions de la communication interne ont un impact collectif sur l'engagement organisationnel et que ce modèle est plus efficace que l'absence de modèle.

En somme, les résultats du tableau ANOVA fournissent des preuves solides en faveur de l'idée que les dimensions de la communication interne, à savoir la fréquence, la qualité, le mode et la clarté de la communication, ont une influence significative sur l'engagement organisationnel au sein de la NAFTAL. Cette analyse met en lumière l'importance de maintenir une communication interne efficace pour favoriser un haut niveau d'engagement parmi les employés de l'entreprise.

Afin de compléter notre analyse, nous présentons ci-dessous le tableau qui représente le modèle de régression linéaire multiple utilisé :

Tableau 19 : les coefficients du modèle de régression linéaire multiple

Coefficients ^a						
Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	T	Sig.
		B	Erreur standard	Bêta		
1	(constante)	2.461	0.291		8.462	0.000
	Fréquence	-0.023	0.068	-0.032	-0.335	0.738
	mode	0.041	0.083	0.050	0.499	0.619
	Clarté	0.141	0.073	0.196	1.918	0.057
	Qualité	0.162	0.076	0.203	2.121	0.036

a : variable dépendante : engagement organisationnel

Source : sortie du SPSS

Le modèle de la régression linéaire multiple entre l'engagement organisationnel et les dimensions de la communication interne mentionnées est déterminé par l'équation suivante :

$$\text{L'engagement organisationnel} = 2.461 - 0.023FC + 0.041MC + 0.141CC + 0.162QC$$

Le modèle de régression multiple est une tentative de quantifier la relation entre l'engagement organisationnel et les dimensions spécifiques de la communication interne, à savoir la fréquence de communication (FC), le mode de communication (MC), la clarté de communication (CC) et la qualité de la communication (QC).

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

L'équation mentionnée auparavant, décrit comment chaque dimension de la communication interne influence l'engagement organisationnel.

Le coefficient (2.461) : C'est la valeur prévue de l'engagement organisationnel lorsque toutes les dimensions de la communication interne (FC, MC, CC et QC) sont égales à zéro. Ce constat indique qu'il existe une volonté inhérente de s'engager dans son travail, même lorsque les conditions de la communication interne ne sont pas optimales.

. Fréquence de communication (FC) : Le coefficient associé est (-0.023). Cela signifie que pour chaque augmentation d'unité dans la fréquence de communication, l'engagement organisationnel diminue en moyenne de 0.023, en tenant compte des autres dimensions constantes. Une interprétation possible est que si la fréquence de communication est augmentée, les employés pourraient percevoir cela comme excessif ou non pertinent, ce qui pourrait affecter légèrement leur engagement. En d'autres termes, il y a une légère tendance à ce que des niveaux excessivement élevés de communication, ou une communication trop fréquente, puissent avoir un impact négatif sur l'engagement des employés. Cela pourrait être dû à plusieurs raisons possibles : surcharge d'informations, pertinence (Si la communication est trop fréquente, mais n'est pas directement liée aux préoccupations et aux besoins des employés, cela peut être perçu comme inutile, ce qui pourrait éroder l'engagement), Désintérêt...

Mode de communication (MC) : Le coefficient associé est (0.041). Cela indique qu'une amélioration positive du mode de communication est liée à une augmentation de 0.041 dans l'engagement organisationnel. Cela suggère que des modes de communication plus efficaces, tels que les réunions en personne ou les canaux de communication numériques bien gérés, peuvent favoriser l'engagement des employés.

Clarté de communication (CC) : Le coefficient est 0.141. Cela signifie qu'une augmentation de la clarté de communication de 1 unité est associée à une augmentation de 0.141 dans l'engagement organisationnel. En d'autres termes, lorsque la communication au sein de la NAFTAL est perçue comme claire et compréhensible, cela a un effet positif sur l'engagement des employés. La clarté de la communication revêt une importance capitale pour plusieurs raisons : compréhension des objectifs, réduction de l'incertitude (Une communication claire réduit l'incertitude et les malentendus, créant ainsi un environnement de travail plus sûr et plus positif. Les employés ont moins de doutes sur leurs rôles et responsabilités), sentiment d'appartenance, transparence (une communication transparente, où les informations sont présentées de manière honnête et ouverte, renforce la confiance des employés envers la direction et l'organisation dans son ensemble).

Qualité de la communication (QC) : Le coefficient est 0.162. Cela suggère que pour chaque amélioration d'1 unité dans la qualité de la communication, l'engagement organisationnel augmente en moyenne de 0.162. Cela souligne l'importance d'une communication de haute qualité qui répond aux besoins des employés et les maintient informés de manière précise. La qualité de la communication joue un rôle crucial dans le renforcement de l'engagement organisationnel pour plusieurs raisons : confiance et crédibilité, satisfaction des employés, motivation, réduction du bruit de communication (Une communication de qualité

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

minimise les risques d'interprétation erronée ou de désinformation. Cela contribue à réduire les malentendus et les conflits au sein de l'organisation)

En conclusion, ce modèle de régression multiple examine comment chaque dimension de la communication interne influence l'engagement organisationnel. Il met en évidence que des pratiques de communication interne bien gérées, notamment en termes de mode, de clarté et de qualité, peuvent jouer un rôle significatif dans l'augmentation de l'engagement des employés au sein de la NAFTAL. Cela peut fournir des informations précieuses pour orienter les efforts de gestion visant à renforcer l'engagement et la performance organisationnelle.

5. Analyse de la question ouverte :

Dans le cadre de notre analyse, nous avons examiné attentivement les réponses fournies par les participants à une question ouverte posée à la fin du questionnaire. Nous présenterons maintenant les résultats clés qui ont émergé de cette analyse :

- Si vous envisagez de quitter cette entreprise, quelles sont les principales raisons qui vous poussent à prendre cette décision ?

Les réponses recueillies reflètent une diversité d'opinions, Les raisons évoquées par les employés peuvent être regroupées en deux catégories distinctes : ceux qui ne pensent pas quitter l'entreprise. En revanche, les employés envisageant de quitter.

Les employés qui ont indiqué qu'ils ne prévoient pas quitter l'entreprise ont mis en évidence leur engagement envers l'organisation. Ils peuvent être motivés par plusieurs facteurs positifs, tels que :

- L'attachement à l'entreprise : ces employés semblent avoir un fort attachement à l'entreprise, peut-être en raison de relations positives avec leurs collègues, de la culture d'entreprise ou d'une satisfaction générale au travail.
- Sécurité de l'emploi : Ils peuvent percevoir leur poste comme stable et sécurisé, ce qui réduit leur intention de quitter.

Les employés qui envisagent de quitter ont énuméré plusieurs raisons qui suscitent des préoccupations. Ces raisons peuvent inclure :

- **Salaire** : La rémunération insatisfaisante est une préoccupation majeure. Les employés peuvent se sentir sous-évalués par rapport à leurs compétences et à leur contribution.
- **Évolution de carrière** : L'absence de possibilités d'avancement professionnel est mentionnée. Cela peut indiquer une frustration quant aux perspectives de croissance.
- **Développement de compétences** : Certains employés souhaitent peut-être continuer à développer leurs compétences et à élargir leurs connaissances, mais ne perçoivent pas suffisamment d'opportunités dans l'entreprise.
- **Flexibilité horaire** : Certains employés peuvent rechercher une plus grande flexibilité dans leurs horaires de travail pour concilier vie professionnelle et personnelle.

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

- **Équité et marginalisation des compétences** : Les préoccupations concernant l'équité, l'injustice perçue dans les promotions et la marginalisation des compétences indiquent un besoin de traitement équitable et de reconnaissance de la part de l'entreprise.
- **Manque de motivation** : Le manque de motivation peut être lié à un environnement de travail monotone, un manque de défis stimulants ou un manque de reconnaissance.
- **Manque d'écoute aux jeunes** : Les jeunes employés peuvent se sentir non pris en compte, ce qui peut résulter d'une communication inefficace entre les générations.
- **Travail de routine** : L'ennui au travail en raison de la monotonie des tâches est mentionné comme une préoccupation. Cela pourrait suggérer que certains employés recherchent des tâches plus variées et stimulantes.

Cette analyse suggère que pour favoriser l'engagement des employés et réduire le taux de rotation, il est essentiel de s'attacher à des domaines tels que la rémunération, les opportunités de croissance professionnelle, la reconnaissance des compétences et l'amélioration générale de l'environnement de travail. Des entretiens individuels pourraient aider à mieux cerner ces préoccupations spécifiques et à mettre en place des initiatives ciblées pour y répondre.

CHAPITRE 3 : L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL AU SEIN DE LA NAFTAL

Conclusion :

Lorsque la théorie se concrétise dans la pratique, des résultats remarquables peuvent émerger. Notre étude menée au sein de la NAFTAL en est une illustration, où nous avons pu appliquer nos connaissances théoriques dans un contexte professionnel authentique, ouvrant ainsi de nouvelles perspectives de travail.

Cette expérience pratique nous a offert une immersion concrète dans l'environnement professionnel de la NAFTAL et a enrichi notre compétence en recherche et en analyse. Les résultats de notre étude ont mis en évidence l'influence positive de la communication interne sur l'engagement organisationnel, ainsi qu'une corrélation positive et significative entre les différentes dimensions de la communication interne, à l'exception de la fréquence, avec l'engagement organisationnel.

Nous aspirons à ce que notre recherche puisse également éclairer les défis auxquels l'entreprise est confrontée et contribuer à ouvrir des perspectives pour son développement futur.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Notre travail de recherche avait pour objectif d'étudier l'impact de la communication interne sur l'engagement organisationnel. Des recherches antérieures ont déjà clairement démontré que la communication interne joue un rôle fondamental dans l'engagement des employés, ce qui, par conséquent, contribue à l'engagement global au sein de l'organisation.

Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes penchés sur la question centrale suivante :

Quel est l'impact de la communication interne sur l'engagement organisationnel au sein de NAFTAL Algérie ?

Afin de répondre à cette problématique, notre étude a été structurée en trois chapitres. Les deux premiers ont porté sur la base théorique des concepts clés de notre recherche, à savoir la communication interne et l'engagement organisationnel. Le dernier chapitre, quant à lui, s'est concentré sur l'examen de la relation entre ces deux variables, en analysant spécifiquement le cas de NAFTAL Algérie.

À la conclusion des deux premiers chapitres, nous avons pu aboutir à plusieurs résultats, que nous synthétisons de la manière suivante :

- **La communication interne** est bien plus qu'une simple fonction au sein des organisations ; elle représente une valeur fondamentale qui peut déterminer le succès et la prospérité d'une entreprise. En examinant les multiples facettes de la communication interne, il est clair que cette discipline joue un rôle central dans la création d'un environnement de travail sain, productif et harmonieux. Elle permet de partager efficacement la vision, les valeurs et les objectifs de l'organisation avec les employés. Il est important de noter que la communication interne n'est pas uniquement une question de diffusion d'informations au sein de l'organisation, mais plutôt un puissant outil de gestion qui influence directement la culture, l'engagement et la performance des employés. Elle contribue à forger la manière dont les membres de l'organisation perçoivent leur travail, leur rôle, leurs collègues et leur entreprise dans son ensemble. Par conséquent, la communication interne ne doit pas être sous-estimée, car elle peut avoir un impact significatif sur la réussite à long terme de l'entreprise.
- **L'engagement organisationnel** demeure un pilier essentiel pour garantir la compétitivité, la productivité et la pérennité des organisations. Les nombreux modèles théoriques élaborés dans ce domaine offrent des cadres conceptuels solides pour analyser les mécanismes sous-jacents à l'engagement et les facteurs qui le déterminent. Il est essentiel de noter que l'engagement organisationnel découle d'une interaction complexe de plusieurs facteurs, tels que la culture d'entreprise, le leadership, la communication interne, la satisfaction au travail, et la confiance envers l'organisation, entre autres. La mesure de l'engagement, grâce à des questionnaires et des indicateurs spécifiques, permet aux organisations d'évaluer avec précision le niveau d'engagement de leurs collaborateurs, offrant ainsi des

CONCLUSION GÉNÉRALE

informations précieuses pour la gestion des ressources humaines. La littérature sur ce thème constitue une ressource inestimable pour les gestionnaires et les chercheurs qui cherchent à comprendre en profondeur les mécanismes qui sous-tendent l'engagement et à développer des stratégies visant à le renforcer. En définitive, investir dans l'engagement organisationnel est un investissement dans la performance et la réussite globale de l'entreprise.

Sur le plan pratique, nous avons entrepris une enquête au sein de NAFTAL en utilisant à la fois des entretiens et un questionnaire adressé aux employés. Nous avons réussi à obtenir des réponses de la part de 140 employés, et les données recueillies ont ensuite été soumises à une analyse détaillée.

À partir des données recueillies grâce à l'analyse de l'entretien et du questionnaire, nous avons identifié les résultats suivants :

- En somme, l'analyse de l'impact de la communication interne sur l'engagement organisationnel met en lumière un rôle significatif de la communication dans l'engagement des employés. De plus, il est évident que cette relation est statistiquement significative, et que les différents aspects de la communication interne sont positivement corrélés à l'engagement, à l'exception de la fréquence de la communication.
- L'analyse des différentes dimensions de la communication interne, notamment le mode, la clarté et la qualité, révèle que les employés ont une perception positive de ces différentes composantes de la communication interne. Cependant, ils semblent avoir une perception moins favorable en ce qui concerne la fréquence de la communication.
- L'analyse des dimensions de l'engagement organisationnel montre que les employés de l'entreprise ont un fort engagement affectif envers l'organisation, ce qui est positif. Cependant, l'engagement normatif est perçu de manière plus nuancée, avec des différences d'interprétation parmi les employés. L'engagement de continuité indique une volonté modérée de rester à long terme au sein de l'entreprise, avec des facteurs individuels influençant cette perception.
- Aussi ; l'entretien avec M. Kebilen Lotfi Halim met en lumière le rôle essentiel de la communication interne en tant que moteur de l'engagement organisationnel au sein de NAFTAL Algérie. L'entreprise adopte des approches innovantes, notamment la communication audiovisuelle et la valorisation de l'aspect humain, pour renforcer le lien émotionnel des employés avec l'organisation. Cette démarche s'inscrit dans une vision visant à consolider l'engagement en tant que levier de la performance globale de l'entreprise.

Test des hypothèses :

Les résultats de notre étude empirique démontrent de manière concluante que lorsque la communication interne est efficace, elle renforce l'engagement organisationnel. Nous avons donc rejeté l'hypothèse nulle qui suggérait l'absence d'impact sur l'engagement organisationnel. Cette constatation confirme notre hypothèse principale : la communication interne a un impact positif sur l'engagement organisationnel au sein de NAFTAL.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Recommandations :

Compte tenu de la complexité et de l'importance du phénomène de l'engagement organisationnel, il est pertinent de formuler certaines recommandations et mesures visant à améliorer la communication interne et à renforcer l'engagement au sein des organisations, en prenant en compte la situation spécifique de NAFTAAL. Voici quelques recommandations :

- Réexaminer la politique de rémunération pour s'assurer que les salaires sont compétitifs sur le marché. Cela pourrait inclure des révisions salariales régulières basées sur la performance et l'expérience.
- Mettre en place des programmes de développement professionnel et des opportunités de formation pour permettre aux employés de développer leurs compétences et de progresser dans leur carrière au sein de l'entreprise.
- Mettre en place un processus de promotion transparent et équitable, basé sur le mérite et les compétences, pour dissiper les préoccupations d'injustice perçue.
- Examiner la possibilité de diversifier les tâches des employés afin de les rendre plus stimulantes et variées, réduisant ainsi l'ennui au travail.
- Mettre en place des mécanismes d'écoute active, tels que des sondages ou des sessions de feedback régulières, pour comprendre les besoins et les préoccupations des employés et y répondre de manière proactive.
- Élaborer un plan de gestion du talent qui identifie et encourage les hauts potentiels au sein de l'organisation, en offrant des opportunités de développement et d'avancement.
- Mettre en place des programmes de mentorat et de coaching pour soutenir le développement professionnel des employés, en particulier des jeunes employés.
- Il est essentiel d'investir dans la formation en communication pour les gestionnaires et les employés de NAFTAAL. Cela les aidera à développer leurs compétences en communication interne, à transmettre efficacement les messages et à favoriser un meilleur climat de travail.
- Offrir des options de flexibilité du travail, telles que le travail à distance ou des horaires flexibles, peut aider à répondre aux besoins des employés en matière de conciliation travail-vie personnelle.
- Intégration de la dimension psychologique dans les politiques de santé et de sécurité au travail de la NAFTAAL, visant à aider les employés à gérer le stress et à maintenir leur bien-être mental.
- Envisager des changements dans l'environnement de travail au siège de la NAFTAAL pour favoriser un sentiment de bien-être. Cela pourrait inclure des ajustements de la disposition des bureaux, des couleurs et de l'éclairage pour créer une atmosphère plus agréable et stimulante.

En mettant en œuvre ces recommandations, NAFTAAL peut travailler à résoudre les préoccupations de ses employés et à créer un environnement de travail plus favorable à l'engagement et à la rétention des talents.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Limites de la recherche :

Les principales limites de cette recherche peuvent être résumées dans ce qui suit :

- Le nombre de participants dans notre étude était limité, ce qui pourrait potentiellement influencer la représentativité des résultats. Une recherche avec un échantillon plus vaste aurait pu garantir des résultats plus solides. Cependant, il convient de noter que cette limitation était en partie due à la période de congés.
- Les contraintes de temps nous ont limités à un pré-test restreint effectué uniquement auprès de notre tuteur de stage, ce qui peut limiter la représentativité des participants dans cette phase exploratoire de la recherche.
- D'autres facteurs susceptibles d'influencer l'engagement n'ont pas été pris en compte dans notre étude.
- Notre étude s'est déroulée dans un seul contexte organisationnel particulier, ce qui restreint la capacité de généralisation de nos résultats à d'autres environnements de travail.
- Les participants peuvent parfois donner des réponses biaisées ou socialement désirables, ce qui peut influencer les résultats de l'étude.

Perspectives de recherche :

La réalisation de cette étude de recherche a mis en lumière la profondeur et la complexité de la communication interne ainsi que son impact sur l'engagement organisationnel. Par conséquent, nous suggérons les orientations de recherche suivantes pour explorer davantage cette thématique :

- ❖ Impact de la communication interne sur l'engagement des employés.
- ❖ Impact de la QVT sur l'engagement organisationnel.
- ❖ La relation entre le stress au travail et l'engagement organisationnel.
- ❖ La relation entre le bien être et l'engagement organisationnel.
- ❖ L'influence de l'engagement organisationnel sur la performance globale.
- ❖ Impact de la communication interne sur la citoyenneté organisationnelle.
- ❖ L'engagement organisationnel à l'ère de télétravail.
- ❖ L'impact des technologies de communication émergentes sur la communication interne et l'engagement organisationnel
- ❖ Analyse comparative des pratiques de communication interne et de l'engagement organisationnel : étude intersectorielle (secteur privé et public).

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- Adary Assaël, Aude Riom, *Toute la fonction communication*, Dunod, 2010.
- Bakker Arnold B., Fabian Gander, Louis Tay, Willibald Ruch, *Handbook of positive psychology assessment*, Hogrefe, 8ème édition.
- Benoit-Moreau Florence, Christel de Lassus Eva Delacroix, *Maxi fiches de communication marketing*, Dunod, 2011.
- Bonnenfant Gilles, *Engagement : Agir, incarner, transmettre*, EMS édition, 2022
- Coulaty Bernard, *Engagement 4.0 : pour une expérience durable au travail, avec et par les collaborateurs*, EMS édition, 2018.
- D'Almeida Nicole, Thierry Libaert, *La communication interne des entreprises*, 8ème édition, Dunod, 2018.
- Decaudin Jean-Marc, Jacques Igalens, Stéphane Waller, *La communication interne : stratégies et techniques*, 4ème édition, Dunod, 2017.
- Dubois Michel, Gérard Vallery, Bobillier Chaumon Eric Brangier, *Psychologie de travail des organisations : 110 notions clés*, 2ème édition, Dunod, 2019.
- Dudouet Gérald, *Savoir communiquer*, Edition d'organisation, 2012.
- Garcia Valérie Perruchot, Thierry Libaert, *Dynamiser sa communication interne : les meilleures pratiques pour accompagner les mutations dans les entreprises*, 2ème édition, Dunod, 2016.
- Josien Samuel, Landrieux-Kartochia Sophie, *Management des entreprises*, 3ème édition, Galino, 2017.
- Lavigna Bob, *Engaging government employees : motivate and inspire your people to achieve superior performance*, Amacom, 2013.
- Lethielleux Laëtitia, *L'essentiel de la gestion des ressources humaines : pour saisir les concepts fondamentaux de la GRH*, 15ème édition, Gualino, 2022.
- Libaert Thierry, Westphalen Marie-Hélène, *Communicator, toute la communication de l'entreprise*, 6ème édition, Dunod, Paris, 2012.
- Louche Claude, *Introduction à la psychologie du travail et des organisations*, 5ème édition, Fiche 24, 2022.
- Maugerie Salvatore, *Théorie de la motivation*, 2ème édition, Dunod, 2013.

- Morel Jimmy, *Management : les points clés des méthodes et des outils pratiques pour les managers*, Galino, 8ème édition, 2020.
- Rencker Edouard, *Le nouveau visage de la com' interne : Réflexions ; méthodes ; guide pour l'action*, Edition d'organisation, 2007.
- Riom Aude, Libaert Thierry, Adary Assaël, *Toute la fonction communication*, Dunod, 2010.
- Rojot Jacques, Roussel Patrice, Vandenberghe Christian, *Comportement organisationnel : Théories des organisations, motivation au travail et engagement organisationnel*, Volume 3.
- Vatansever Durmaz, Ismat Burçak, *The perception of employer branding in relation with organizational commitment, organizational identification and communication climate in higher education institutions*, Peter Lang, 2020.
- Vayre Emilie, *20 Grand notions de psychologie du travail et des organisations*, Dunod, 2019.
- Wellhoof Thierry, *Le procès de la communication : Accusée, levez-vous !*, Manitoba, 2016.

Articles et Communications :

- Balakrishnan C., Dr. Masthan D., *Impact of Internal Communication on Employee Engagement – A Study at Delhi International Airport*, *International Journal of Scientific and Research Publications*, Volume 03, Issue 8, 2013.
- Cézanne Cécile, Loufiani Fedida Sabrina, Luu Philippe, Sagliette Laurence, *L'influence de la communication interne d'entreprise sur l'engagement des salariés au travail : les apports de l'enquête réponse 2011*, *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol 04, n°114, 2019.
- Davardoost Hadi, Javadi Seyed Mohammad, *The role of employee engagement and internal communication in Iran - Case study: one of the Iranian petrochemical*, *Journal of Behavior Work*, Volume 04, 2019.

- Djeflal Mokrane, Makhlouf Hassina, Laifaoui Djaouida, *L'engagement organisationnel et le stress au travail*, Revue EL-Bahith en Sciences Humaines et Sociales, 2020.
- FAO, Guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie de communication multimédia, Rome, 2002.
- Hadi Davardoost, Seyed Mohammad Javadi, *The role of employee engagement and internal communication in Iran - Case study: one of the Iranian petrochemical*. Journal of behavior work, Volume 04, 2019.
- Kahia W. et Chaher M., *L'engagement organisationnel comment et pourquoi ?* International Journal of Financial Accountability, Economics, Management, and Auditing, 2023.
- Kankienza Kasendue, Jean, Nkwimi Akol et al, *Management stratégique par objectif et résultat (MSPOR)*, Academia, 2018, p 122.
- MEBTOUCHE Nawel, *le journal d'entreprise : Un outil incontournable pour la communication d'entreprise*, Revue algérienne de communication, Vol 02, pp 53-54.
- Retin Camille, Beton Laura, Dekli Zilacene, *L'engagement au travail en temps de crise sanitaire : quelles pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) dans les associations ?*, Communication AGRH, 2021.
- Schaufeli Wilmar B., Bakker Arnold B., *The Measurement of Work Engagement With a Short Questionnaire A Cross-National Study*, Educational and Psychological Measurement, Volume 66, Number 4, August 2006.
- Solomon Markos, *L'effet de la communication interne sur l'engagement des employés : preuve empirique de la banque commerciale d'Ethiopie*, Revue internationale de l'information, des affaires et de la gestion, Vol. 13, N°2, pp45/71, 2021.
- Soumya & Rashmi Ramesh, *A study on the impact of internal communication on employee engagement in I.T companies in India*, AIMS Journal of Research, Volume 13, Issue 02, 2018.
- Tcheir Sihem, Berbach Toufik, *L'effet de la communication interne sur les dimensions de l'engagement organisationnel - une étude de cas du complexe industriel des plastiques et du caoutchouc ENPC dans l'état de Sétif (Algérie)*, Revue de l'institut des sciences économiques, Vol 52, N°1, pp127/147, 2022.

Thèses et mémoires :

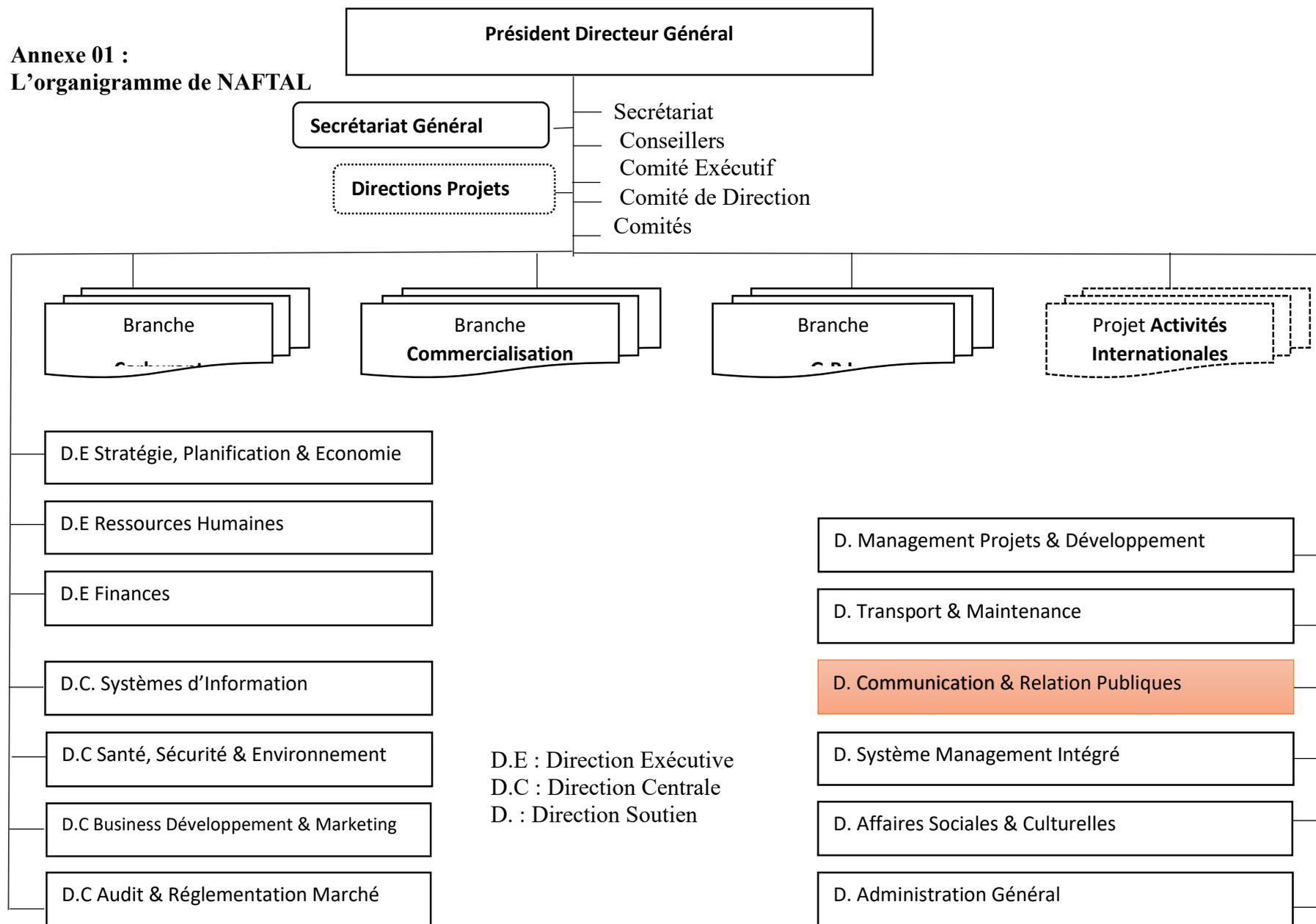
- An Yufei, *Motivation des salariés en Chine : établir un climat mobilisateur dans l'entreprise*, thèse de doctorat en gestion des ressources humaines, école doctorale Abbé Grégoire, 2013, p. 41.
- Gaither Cherie, *The Role of Internal Communication and the Effect on Employee Engagement*. Graduate Theses, Bellarmine University, 2012.
- Leila Mahboub, *La stratégie de la communication interne en entreprise ; un levier pour accompagner le processus du changement organisationnel*, Thèse pour l'obtention du titre de Docteur en sciences de gestion, Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen, 2020, p. 40.
- Mazen Ali Al-Jaber, *Dimensions of Internal Communication for Organisation Engagement : The Role of Co-Worker Trust*, thèse de doctorat, Brunel Business School, Brunel University London, May 2019.

Webographie :

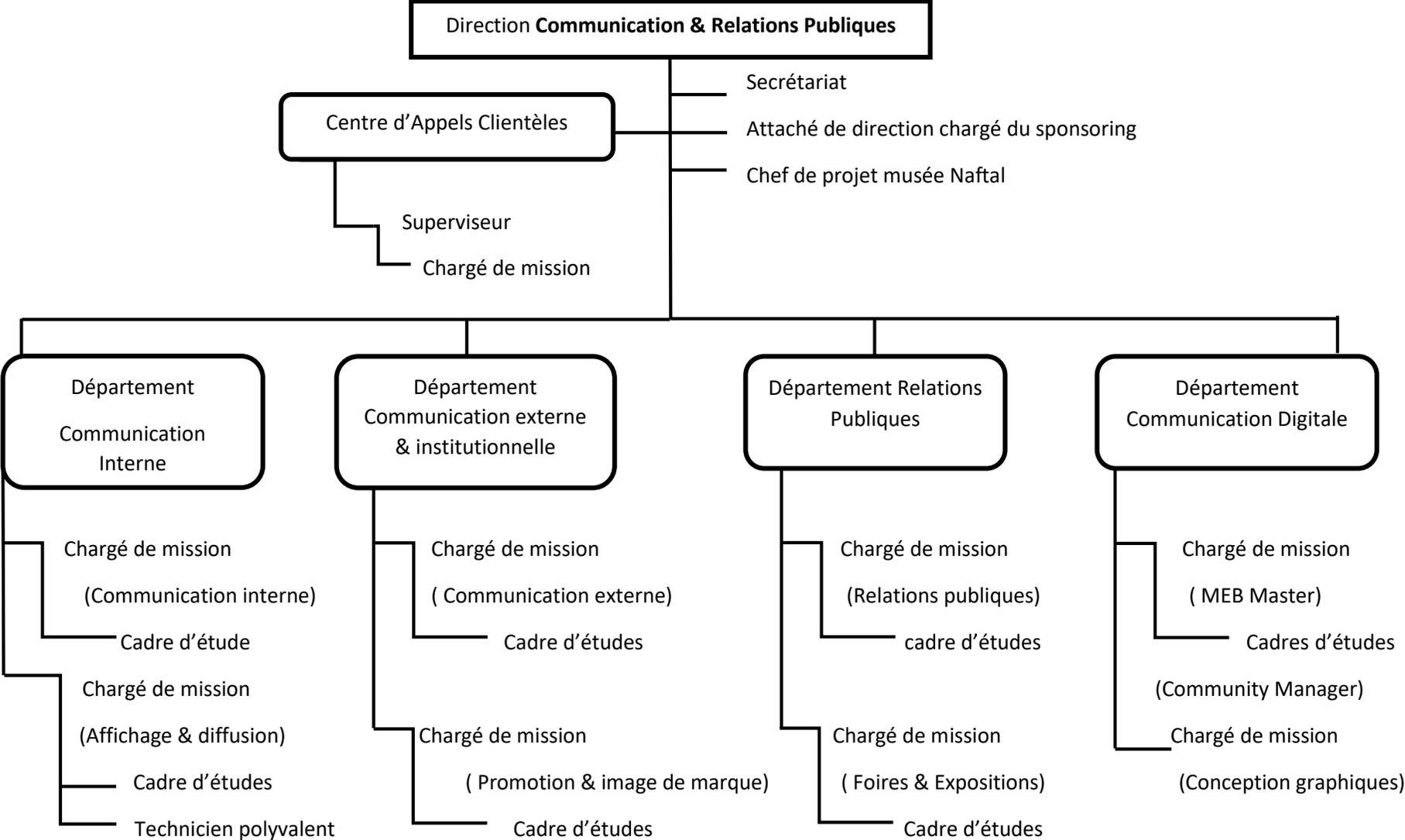
- <https://www.communicationentreprise.eu/team-building-element-indispensable-pour-la-communication-interne/>
- <https://www.definitions360.com/communication/>
- <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/communication> .
- <https://www.e-marketing.fr/Definitions-Glossaire/Cercle-qualite>
- <https://glukoze.com/engagement-collaborateurs/>
- <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/engager/29511>
- Site de l'entreprise : <https://www.naftal.dz/fr/>

ANNEXES

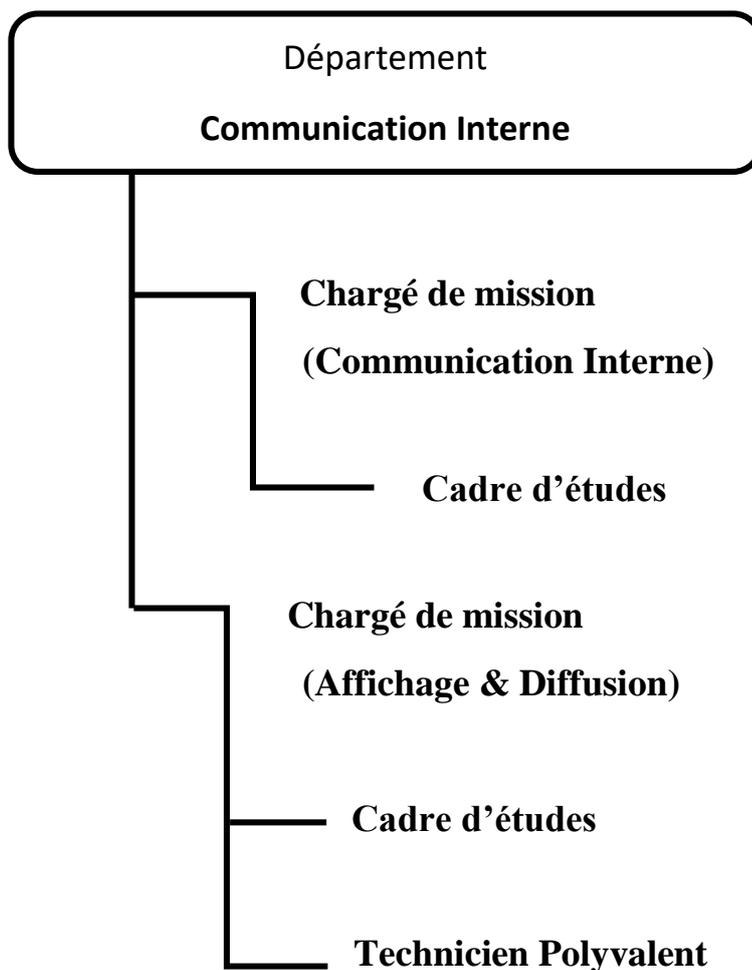
**Annexe 01 :
L'organigramme de NAFTAL**



Annexe N°2 : Organigramme de la Direction de Communication et de Relation Publiques



Annexe 03 : organigramme Département Communication Interne



Source : documents interne de l'entreprise

ANNEXE N°4 : QUESTIONNAIRE VERSION FRANÇAISE

Questionnaire relatif à l'impact de la communication interne sur l'engagement organisationnel au sein de NAFTAL

Dans le cadre de la réalisation de notre mémoire de fin de cycle de Master en Science de Gestion à l'Ecole Supérieur de Commerce. Nous vous exprimons toute notre gratitude pour consacrer du temps à répondre à ce questionnaire. Votre avis sincère et honnête est d'une importance capitale pour notre recherche. Soyez assuré(e) que toutes vos réponses seront traitées avec une stricte confidentialité et seront utilisées uniquement à des fins d'analyses globales.

Votre contribution est hautement appréciée. Encore une fois, un grand merci pour votre implication !

Aouadj Imene Khadidja

etd_ikaouadj@esc-alger.dz

Fiche signalétique

1- genre :

- Homme
- Femme

2- Age :

- Moins de 30 ans
- (30-40) ans
- (41-50) ans
- Plus de 50 ans

3- Etat civil :

- Célibataire
- Marié(e)
- Autre

4- Niveau d'instruction :

- Moyen ou inférieur
- secondaire
- universitaire

5- catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre supérieur
- Cadre
- Agent de maîtrise
- Agent d'exécution

6- Ancienneté dans le travail :

- moins de 5 ans
- (5-10) ans
- (11-15) ans
- plus 15 ans

Veillez indiquer à quel point vous êtes en accord avec chaque énoncé :

La communication interne						
N°	L'énoncé	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	Neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
7	Les informations importantes concernant l'entreprise sont communiquées de manière régulière.					
8	Je reçois fréquemment des mises à jours sur les initiatives et les projets en cours dans l'entreprise.					
9	Les canaux de communication utilisés par l'entreprise (e-mail ; intranet) sont appropriés pour diffuser les informations de manière efficaces.					
10	Vous recevez un grand nombre d'informations de la part de la direction via des sources écrites : rapports, bulletin, etc.					
11	La communication interne de l'entreprise est claire et transparente.					
12	Les informations sont présentées d'une manière organisée et structurées ce qui facilite leur assimilation.					
13	Les objectifs et les valeurs de l'entreprise sont clairement communiqués aux employés.					
14	Dans cette entreprise les employés sont encouragés à être vraiment ouverts et sincères les uns avec les autres.					
15	La communication interne répond à vos besoins en tant qu'employé(e).					
16	Votre organisation réussit à récompenser les bonnes performances.					
17	Vos opinions font une différence dans les décisions quotidiennes qui touchent votre travail.					

L'engagement organisationnel						
N°	L'énoncé	Pas du tout d'accord	Pas d'accord	neutre	D'accord	Tout à fait d'accord
18	Je m'identifie fortement à mon entreprise.					
19	Je suis fier/ fière d'appartenir à mon entreprise.					
20	Je suis inspiré(e) par mon travail.					
21	Les problèmes de mon entreprise me touchent profondément, comme s'ils étaient les miens.					
22	Je me sens une dette envers cette entreprise pour m'avoir offert l'opportunité de travailler ici.					
23	Pour moi quitter cette organisation signifierait que je ne respecte pas mes engagements passés.					
24	Je me sens moralement obligé(e) de rester dans cette entreprise;					
25	Si une opportunité se présentait dans une autre entreprise, je ne me sentirais pas à l'aise de quitter mon entreprise actuelle.					
26	Actuellement, rester dans mon emploi au sein de cette entreprise est autant une question de nécessité que de désir.					
27	Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon entreprise actuelle.					
28	Je ne voudrais pas quitter mon entreprise actuelle parce que j'ai beaucoup à y perdre.					
29	J'ai investi beaucoup de temps et d'énergie dans cette entreprise, et j'aimerais continuer à y progresser.					

30- si vous envisagez de quitter cette entreprise quelles sont les principales raisons qui vous poussent à prendre cette décision ?

.....

ANNEXE N°5 : QUESTIONNAIRE VERSION ARABE

استبيان حول تأثير الاتصال الداخلي على الالتزام التنظيمي داخل شركة نفطال

تحية طيبة وبعد،

نحن وفي إطار اعداد بحثنا التخرجي للحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير بالمدرسة العليا للتجارة، نرجو منكم تخصيص بعض الوقت للإجابة على هذا الاستبيان. نؤكد لكم بأن البيانات التي سيتم جمعها ستبقى سرية وستستخدم فقط لأغراض علمية. نقدر مساهمتكم ونشكركم بصدق على وقتكم المخصص للإجابة على هذا الاستبيان.

عواج ايمان خديجة

etd_ikaouadj@esc-alger.dz

البطاقة التعريفية

- | | |
|---|--|
| 1: النوع | 2. العمر |
| <input type="checkbox"/> ذكر | <input type="checkbox"/> اقل من 30 عاما |
| <input type="checkbox"/> انثى | <input type="checkbox"/> (30-40) عاما |
| | <input type="checkbox"/> (41-50) عاما |
| | <input type="checkbox"/> اكثر من 50 عاما |
| 3. الحالة الاجتماعية | 4. المستوى التعليمي |
| <input type="checkbox"/> أعزب/عزباء | <input type="checkbox"/> متوسط او اقل |
| <input type="checkbox"/> متزوج / متزوجة | <input type="checkbox"/> ثانوي |
| <input type="checkbox"/> أخرى | <input type="checkbox"/> جامعي |
| 5. الفئة الوظيفية | 6. الاقدمية في العمل |
| <input type="checkbox"/> إطار سامي | <input type="checkbox"/> اقل من 5 سنوات |
| <input type="checkbox"/> إطار | <input type="checkbox"/> (5-10) سنوات |
| <input type="checkbox"/> عامل تحكم | <input type="checkbox"/> (11-15) سنوات |
| <input type="checkbox"/> عامل تنفيذي | <input type="checkbox"/> اكثر من 15 سنة |

يرجى الإشارة الى مدى اتفاقك مع كل بيان

الاتصال الداخلي						
الرقم	البيان	غير موافق تماماً	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماماً
7	يتم نقل المعلومات المهمة حول الشركة بانتظام					
8	أتلقي بشكل متكرر تحديثات حول المبادرات والمشاريع الجارية في الشركة					
9	قنوات الاتصال المستخدمة من قبل الشركة (البريد الإلكتروني ، الشبكة الداخلية) مناسبة لنشر المعلومات بشكل فعال.					
10	تتلقي الكثير من المعلومات من الإدارة من خلال مصادر مكتوبة: تقارير ، نشرة إخبارية ، إلخ					
11	الاتصال الداخلي في الشركة واضح وشفاف					
12	تتم تقديم المعلومات بشكل منظم ومنهجي ، مما يسهل استيعابها					
13	تم توضيح أهداف وقيم الشركة بوضوح للموظفين					
14	في هذه الشركة ، يُشجع الموظفون على أن يكونوا حقاً مفتوحين وصريحين مع بعضهم البعض					
15	يلبي الاتصال الداخلي احتياجاتكم كموظف					
16	نجحت منظمتك في مكافأة الأداء الجيد					
17	آراؤك تحدث فرقاً في القرارات اليومية التي تؤثر على عملك					

الالتزام التنظيمي					
الرقم	البيان	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق تماما
18	انا انتمي لشركتي				
19	أنا فخور/ة بالانتماء إلى شركتي				
20	أنا ملهم/ة بعملتي				
21	قضايا شركتي تؤثر في نفسي بعمق، كما لو كانت قضاياي				
22	أنا أشعر بأنني مدين لهذه الشركة لأنها قدمت لي الفرصة للعمل هنا				
23	بالنسبة لي، مغادرة هذه المنظمة تعني أنني لا أحترم التزاماتي السابقة				
24	أنا أشعر بأنني ملزم بشكل أخلاقي بالبقاء في هذه الشركة				
25	إذا كانت هناك فرصة في شركة أخرى، لن أشعر براحة عند مغادرة شركتي الحالية				
26	حاليًا، البقاء في وظيفتي في هذه الشركة هو مسألة ضرورة بالإضافة إلى الرغبة				
27	ليس لدي خيار آخر سوى البقاء في شركتي الحالية				
28	لا أرغب في مغادرة شركتي الحالية لأن لدي الكثير لأخسره				
29	قمت باستثمار الكثير من الوقت والطاقة في هذه الشركة، وأرغب في مواصلة التقدم فيها				

30- إذا كنت تنوي مغادرة هذه الشركة، ما هي الأسباب الرئيسية التي تدفعك لاتخاذ مثل هكذا قرار؟

.....

.....

.....

ANNEXE N°6 : SORTIES DU SPSS

- Analyse descriptive :**

		Genre			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Homme	52	37,1	37,1	37,1
	Femme	88	62,9	62,9	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

		Age			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 30 ans	15	10,7	10,7	10,7
	(30-40) ans	46	32,9	32,9	43,6
	(41-50) ans	63	45,0	45,0	88,6
	Plus de 50 ans	16	11,4	11,4	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

		Etat_civil			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	célibataire	29	20,7	20,7	20,7
	Marié(e)	104	74,3	74,3	95,0
	Autre	7	5,0	5,0	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

		Niv_instruction			
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moyen ou inférieur	1	,7	,7	,7
	Secodaire	20	14,3	14,3	15,0
	universitaire	119	85,0	85,0	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Cat_socioprofessionnel

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	Cadre supérieur	25	17,9	17,9	17,9
	Cadre	91	65,0	65,0	82,9
	Agent de maîtrise	18	12,9	12,9	95,7
	Agent d'exécution	6	4,3	4,3	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

Ancienneté_travail

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	moins de 5 ans	13	9,3	9,3	9,3
	(5-10) ans	23	16,4	16,4	25,7
	(11-15) ans	48	34,3	34,3	60,0
	plus de 15 ans	56	40,0	40,0	100,0
	Total	140	100,0	100,0	

- **Analyse économétrique :**

-

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,360 ^a	,129	,103	,60074

a. Prédicteurs : (Constante), moyenne_qualité, moyenne_mode, moyenne_frég, moyenne_clarté

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	7,234	4	1,809	5,011	,001 ^b
	de Student	48,720	135	,361		
	Total	55,954	139			

a. Variable dépendante : mean_eng

b. Prédicteurs : (Constante), moyenne_qualité, moyenne_mode, moyenne_frég, moyenne_clarté

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Intervalle de confiance à 95,0% pour B		
		B	Erreur standard	Bêta	t	Sig.	Borne inférieure	Borne supérieure
1	(Constante)	2,461	,291		8,462	,000	1,886	3,036
	moyenne_frég	-,023	,068	-,032	-,335	,738	-,157	,112
	moyenne_moyenne	,041	,083	,050	,499	,619	-,123	,205
	moyenne_clarté	,141	,073	,196	1,918	,057	-,004	,286
	moyenne_qualité	,162	,076	,203	2,121	,036	,011	,313

a. Variable dépendante : mean_eng

Tables de matières :

Dédicaces	I
Remerciements	II
Sommaire	III
Liste des tableaux	V
Liste de figures	VI
Liste des abréviations	VII
Résumé	VIII
Introduction générale	A
Chapitre 1 : la communication interne en entreprise	1
Introduction.....	1
Section 01 : la place de la communication interne en entreprise	2
1. La communication et son fonctionnement	2
1.1.La notion communication.....	2
1.2.Les sept approches théoriques de la communication	3
1.3.Les composantes de la communication	5
2. La communication de l'entreprise.....	6
2.1.La communication interne.....	7
2.2.La communication externe	7
3. Les formes de la communication interne.....	8
3.1.La place de la communication interne	8
3.1.1. Rattachement à la direction de ressources humaines.....	9
3.1.2. Rattachement à la direction générale.....	9
3.1.3. Rattachement à la direction communication	10
Section 02 : Objectifs, outils et techniques de communication interne	11
1. Les objectifs de la communication interne	11
1.1.Les principaux facteurs de réussite de la communication interne.....	12
1.1.1. La fin du message unique.....	13
1.1.2. Le management des vraies valeurs de l'entreprise.....	13
1.1.3. Trouver un équilibre entre information et communication.....	13
2. Les outils de la communication interne.....	13
2.1.Les outils descendants.....	14
2.1.1. Le journal interne.....	14
2.1.2. Le tableau d'affichage.....	14
2.1.3. Les réunions internes	15
2.1.4. La note de service	15
2.1.5. Revue de presse	15
2.1.6. L'intranet	16
2.2. Les outils ascendants.....	16
2.2.1. La boîte à idées	16
2.2.2. Team building	16
2.2.3. Brainstorming	17
2.3.Les outils de la communication transversale	17
2.3.1. Les réunions interservices	17
2.3.2. Le livret d'accueil	18

2.3.3. Les cercles de qualités	18
2.3.4. Les conventions et séminaires	18
3. Les techniques de la communication interne	19
3.1.La communication interne classique	19
3.2.La communication interne digitale	19
3.3.La communication interne évènementielle	20
Section 3 : Plan, circuits et limites de la communication interne...	21
1. Le plan de communication interne	21
1.1. Le plan de communication	21
1.2.Définition d'un plan de communication interne	21
1.3. Les dimensions d'un plan de communication interne	22
1.4. Les phases d'élaboration d'un plan de communication interne	23
1.5.Les principes fondamentaux d'un plan de communication	23
2. Les circuits de la communication interne	24
2.1.Le circuit hiérarchique	24
2.2. Le circuit des instances représentatives	25
2.3.Le circuit de communication interne	25
3. Les obstacles de la communication interne	26
3.1.Les différences culturelles	26
3.2.Les problèmes sémantiques	27
3.3.Les messages contradictoires	27
3.4.L'absence de la rétroaction	27
3.5.Les effets de la position hiérarchique	28
3.6.La surcharge d'information	28
Conclusion	30
Chapitre 2 : cadre théorique de l'engagement organisationnel	31
Introduction	32
Section 1 : Fondement théorique de l'engagement organisationnel.....	33
1. Eclairage autour du concept de l'engagement organisationnel	33
1.1.Définitions de l'engagement organisationnel.....	33
1.2. Modèles de l'engagement organisationnel	34
1.2.1. Le modèle d'O'Reilly et Chatman.....	34
1.2.2. Le modèle de Mayer et Schoorman.....	35
1.2.3. Le modèle d'Allen et Mayer	35
2. Les formes de l'engagement organisationnel.....	36
2.1.L'engagement affectif.....	36
2.2. L'engagement normatif.....	37
2.3. L'engagement de continuité.....	37
3. Distinction entre l'engagement organisationnel et les différents concepts voisins	37
3.1. Les concepts voisins	38
3.1.1. La motivation au travail.....	38
3.1.2. La satisfaction au travail.....	38
3.1.3. L'implication au travail.....	39
3.2. La distinction entre l'engagement et ses concepts	40
3.2.1. La motivation Vs l'engagement	40
3.2.2. La satisfaction Vs l'engagement.....	40

3.2.3. L'implication Vs L'engagement.....	41
Section 02 : Les antécédents de l'engagement organisationnel, ses facteurs clés et son importance.....	43
1. Les antécédents de l'engagement organisationnel	43
1.1.Antécédents liés à l'individu.....	43
1.1.1. Variables sociodémographiques.....	43
1.1.2. Différences individuelles.....	44
1.2.Antécédents liés à l'expérience au travail.....	44
1.2.1. Facteurs liés au poste et au rôle	44
1.2.2. Facteurs liés à l'organisation	45
1.2.3. Facteurs liés au supérieur hiérarchique	45
2. Importance de l'engagement organisationnel.....	46
2.1.Les niveaux d'engagement organisationnel	47
2.1.1. Faible niveau d'engagement	47
2.1.2. Niveau intermédiaire de l'engagement organisationnel	47
2.1.3. Niveau élevé d'engagement organisationnel	47
3. Les facteurs clés de l'engagement organisationnel	48
3.1. Communication.....	48
3.2. Satisfaction au travail.....	48
3.3. La confiance organisationnel.....	49
3.4.La discipline organisationnelle	49
3.5.La promotion	49
3.6.La culture organisationnel.....	50
3.7. Profil du manager	50
Section 03 : Lien entre la communication interne et l'engagement organisationnel....	51
4. Les indicateurs de l'engagement organisationnel	51
4.1. Adopter les valeurs organisationnelles.....	51
4.2.Sacrifice(s) pour l'organisation	52
4.3.Identité organisationnelle	52
4.4. L'internalisation.....	52
5. L'engagement au travail (en anglais work engagement).....	52
5.1.Perspectives sur l'Engagement au Travail.....	53
5.1.1. L'approche de satisfaction des besoins	53
5.1.2. Approche antithèse de l'épuisement professionnel (burnout)	53
5.1.3. L'approche satisfaction-engagement	53
5.1.4. L'approche multidimensionnelle	53
5.2.Les dimensions de l'engagement au travail	55
5.3.Le désengagement au travail.....	56
5.4.Différence entre l'engagement organisationnel et l'engagement au travail	57
6. Lien entre la communication interne et l'engagement organisationnel.....	58
6.1. Etat de l'art.....	58
Conclusion	62
Chapitre 3 : l'impact de la communication interne sur l'engagement organisationnel au sein de NAFTAL.....	63
Introduction	64
Section 01 : Présentation du cadre de réalisation de la recherche.....	65
1. Présentation de la NAFTAL	65
1.1. Introduction à la NAFTAL : un premier aperçu	65

1.2. Fiche signalétique de la NAFTAL	66
1.3. Les objectifs de la NAFTAL	67
1.4. Les missions de la NAFTAL	67
1.5.L'organisation de l'entreprise NAFTAL	68
1.5.1. La direction générale.....	68
1.5.2. Les structures fonctionnelles.....	68
1.5.3. Les structures opérationnelles.....	69
1.6.Missions de la direction de la Communication & Relations Publiques.....	69
1.7.Les missions de département de Communication Interne	70
2. Méthodologie de la recherche	71
2.1.Présentation de l'étude	71
2.2. Présentation de l'échantillon de l'étude	72
2.3. Elaboration du questionnaire	72
2.4. Les différentes composantes du questionnaire.....	73
2.4.1. Structuration du questionnaire	73
2.4.2. Types de questions	74
2.4.3. L'échelle de mesure	75
2.4.4. Déroulement de l'enquête	77
2.5. Les outils d'analyse du questionnaire	77
Section 02 : Analyse et interprétation des résultats.....	80
1. Analyse de l'entretien.....	80
2. Analyse de la fiabilité du questionnaire	82
2.1. Test de fiabilité du questionnaire.....	83
2.1.1. Test de fiabilité pour la variable indépendante	83
2.1.2. Test de fiabilité pour la variable dépendante.....	83
3. Présentation et analyse des résultats	84
3.1.Analyse des caractéristiques de l'échantillon	84
3.2.Analyse de la communication interne au sein de la NAFTAL	89
3.3.Analyse de l'engagement organisationnel au sein de la NAFTAL	94
3.4.La relation de corrélation entre la communication interne au sein de la NAFTAL et l'engagement organisationnel	96
4. Impact de la communication interne sur l'engagement organisationnel au sein de NAFTAL	99
5. Analyse de la question ouverte	102
Conclusion.....	104
Conclusion générale	106
Bibliographie	110
Annexes.....	115
Table des matières.....	128