



Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des Sciences Humaines et Sociales

Département des Sciences Humaines

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de l'information et
de la communication

Option : Communication et Relations Publiques

Thème

Le rôle de la communication interne dans la prévention du Burnout

Cas : la SARL « IBRAHIM et Fils »

Réalisé par

BEDAUCHE Rabah

BENBOUDJEMA Kahina

Dirigé par

M.LADJOUZI. F

Année universitaire 2017/2018

*« Lorsque tu veux réussir autant que tu veux
respirer, tu obtiens du succès »*

Remerciements

Nous remercions Dieu le tout puissant qui nous a donné courage et la volonté de mener ce travail à terme.

Nous tenons à remercier l'ensemble des enseignants de notre faculté. Ceux qui nous ont accompagnés tout au long du cycle et ceux qui n'ont pas pus.

Particulièrement, notre encadreur Mr.LADJOUZI Farid qui a suivi et orienté notre travail.

Sans oublier l'ensemble des membres de l'organisme d'accueil qui nous ont accueillis et aidés à mettre en œuvre notre étude.

Enfin, merci à tous ceux qui nous ont soutenus de près ou de loin.

Dédicaces

Nul ne peut faire face à la volonté qui nous a réunis dans ce modeste travail qu'on va dédier du fin fond de nos cœurs

En premier lieu, à nos très chères mamans qui nous ont donnée courage, espoir, générosité, et cet optimisme qu'on a pris comme fil conducteur tout au long de notre travail mené.

En deuxième lieu, à nos pères qui nous ont aidés financièrement afin que nous puissions arriver et être ce que nous sommes aujourd'hui.

Et en dernier lieu, à nos proches et amis qui nous ont donné d'avantage de détermination pour ne pas perdre le gout de l'espoir et parvenir à l'aboutissement de ce travail.

Rabah & Zahina

Sommaire

Introduction

Chapitre 1 : Le cadre méthodologique de la recherche

Section 1 : cadre conceptuel -----	04
1. Les raisons du choix de thème -----	04
2. Les objectifs de la recherche -----	04
3. La problématique -----	05
4. Les hypothèses -----	08
5. Définition des concepts -----	09
Section 2 : La démarche méthodologique -----	11
1. Les études antérieures -----	11
2. La pré-enquête -----	13
3. La méthode de la recherche -----	13
4. Les techniques de la recherche -----	14
5. Présentation et délimitation de la population d'étude -----	15

Chapitre 2 : La communication interne et le burnout au sein d'une entreprise

Section 1 : La communication interne au sein de l'entreprise -----	17
1. Le déficit canonique de la communication interne -----	17
2. Le rôle et objectifs de la communication interne -----	18
3. Les enjeux de la communication interne -----	21
4. Les fonctions de la communication interne -----	22
5. Les moyens nécessaires pour améliorer la santé et la sécurité -----	23
6. Les volets de la communication interne -----	27
7. L'audit interne de la communication -----	28
8. La plate-forme de la communication interne -----	29
Section 2 : Prévention du burnout au sein des entreprises -----	31
1. Ce que le burnout est -----	31
2. Les symptômes du burnout -----	33

3. Les différentes étapes du burnout -----	34
4. Les facteurs favorisant le burnout -----	34
5. Le stress et la notion de temps -----	35
6. Le stress et le milieu du travail -----	38
7. Conséquences du burnout au milieu professionnel -----	41
8. Prévention et traitement de l'épuisement professionnel -----	42
Section 3 : La communication interne et le burnout au sein d'une entreprise -----	45
1- La communication interne entre cohésion et bien être -----	45
2- Vers une nouvelle ère de la communication interne -----	46
3- La communication interne au service du travail -----	47
4- La contribution de la communication interne dans la motivation du personnel -----	49
5- Les meilleurs techniques pour faire face au burnout -----	50
6- Le coaching à la rescousse des ressources humaines et de la communication interne -----	51
7- Lutter contre le stress, l'épuisement et le harcèlement psychologique au travail -----	53
9- Mieux intégrer la diversité des salariés -----	55
Chapitre 3 : La réalité de la communication interne dans la prévention du burnout	
Section 1 : Les domaines de l'étude sur le terrain -----	60
1- Présentation générale de l'historique de la SRL d'IFRI -----	60
2- IFRI à l'échelle nationale -----	60
3- IFRI à l'échelle mondiale -----	61
4- Présentation de tous les services -----	61
5- Une gamme de produits diversifiée à base d'eau minérale -----	64
6- L'environnement de la SARL D'IFRI -----	65
7- IFRI et l'exportation -----	66
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats -----	67
1- Analyse de contenu descriptive des entretiens -----	69

2- Synthèse de résultats -----	79
3- Vérification des hypothèses -----	80

Conclusion

La liste bibliographique

Annexes

Introduction

Introduction :

Aujourd'hui la communication occupe une place dans notre vie de tous les jours. Elle est partout ; à commencer dans la société, et dans des organismes telles que une entreprise, une association, un parti politique,...etc.

L'entreprise est une organisation économique, elle est constituée d'un ensemble de salariés qui effectuent un travail, les salariés jouent un rôle prépondérant au sein de l'entreprise où ils s'exposent aux différents risques (maladies professionnelles, accidents, burnout.....etc.)

La routine professionnelle peut provoquer des risques d'ordre physique et mental qui deviennent des maladies et tous ces effets sont relatifs aux mauvaises conditions dans lesquelles l'homme effectue son travail, et surtout au défaut d'organisation générale du travail.

Toute sorte de travail à exécuter comporte deux visages opposés : l'un, source de plaisir, facteur d'accomplissement, source de créativité et de liberté. L'autre, source de souffrance et de fatigue ainsi que source de contraintes où l'homme se retrouve avec des maladies telle que la dépression.

Dans le milieu professionnel, le burnout est désigné depuis quelque temps comme le premier ennemi des employés. Ils peuvent ainsi être soumis à de grandes contraintes physiques, et aussi à des contraintes mentales qui prennent de plus en plus de l'ampleur dans l'exécution de leur profession. Ce dernier touche divers travailleurs quelque soit leur catégorie professionnelle et c'est une thématique abordé par plusieurs disciplines et études scientifiques.

Pour faire face à ce phénomène, les entreprises sont dans l'obligation de prendre des mesures nécessaires pour mettre fin à cette situation de burnout et améliorer la communication interne à l'intérieur de leur entreprise en prenant en considération le climat social qui est un facteur clé.

Dans la réalisation de notre recherche qui porte sur « le rôle de la communication interne dans la prévention du burnout » nous avons pris le cas de la SARL « IBRAHIM et Fils » pour éclairer certain points relatifs à l'objet de notre étude nous avons divisé notre travail en deux parties « théorique » et « pratique », chacune de ces parties se compose de plusieurs chapitres.

La partie théorique se compose de trois chapitres, le premier comprend le cadre méthodologique qui se compose de deux sections : la première c'est le cadre conceptuel qui

contient les raisons du choix de thème, les objectifs de la recherche, la problématique, les hypothèses, ainsi que la définition des concepts clés. Dans la deuxième section nous avons la démarche méthodologique qui contient des études antérieures, la méthode de la recherche, la population d'étude. Ensuite, nous allons aborder le deuxième chapitre qui est consacré à la théorie et qui se compose de trois sections : La première constitue les défis canoniques de la communication interne, le rôle et objectifs de la communication interne, ses enjeux et ses fonctions, les moyens de la communication interne, à la fin nous parlerons sur les volets, l'audit et la plateforme de la communication interne. Dans la deuxième section, nous allons décortiquer, c'est quoi le burnout et son origine. En deuxième lieu, nous abordons bien évidemment les différentes étapes du burnout, les facteurs favorisants. Et en troisième lieu, nous parlerons du stress au milieu du travail, et en quatrième lieu, nous aborderons les conséquences du stress à la fin, la prévention et le traitement de l'épuisement professionnel. Dans la troisième section, nous allons essayer de démontrer le lien entre la communication interne et le burnout, et aussi comment cette dernière tente de prévenir l'épuisement professionnel et instaurer un climat social stable, afin que les membres de l'organisation puissent être à l'aise dans leur milieu de travail.

La partie pratique qui est consacré à la présentation de l'organisme d'accueil qui est la SARL « IBRAHIM et Fils ». Et comme étape finale, l'analyse et interprétation des résultats de l'enquête et qui définit la discussion et la vérification des hypothèses.

Chapitre 01

Le cadre méthodologique de la recherche

Chapitre1 : Le cadre méthodologique de la recherche :

Section 1 : Cadre conceptuel :

Dans ce présent chapitre nous démontrerons les raisons et les objectifs du choix du thème, ensuite nous aborderons la problématique, les hypothèses de la recherche suivie des définitions des concepts clés, ensuite les études antérieures qui servent de point de départ à toute recherche.

1- Les raisons du choix du thème :

Nous avons choisi de traiter le thème « Le rôle de la communication dans la prévention du burnout chez la SARL « IBRAHIM et Fils » pour les raisons suivantes :

- 1- La santé des salariés au travail constitue actuellement un sujet d'étude pour les différentes disciplines, surtout la santé physique, mais au regard des changements qui secouent les entreprises algériennes, l'environnement de travail devient plus contraignant psychologiquement que physiquement.
- 2- Le burnout est un phénomène qui prend de l'ampleur affectant la santé mentale, en rapport avec la vie socioprofessionnelle des travailleurs qui subissent fortement les conséquences. La recherche sociologique consacre peu de travaux à cet aspect de la santé au travail en Algérie.
- 3- Les membres de l'entreprise, une entité importante et malgré tous les privilèges que leur procure leur statut, ils semblent être de plus en plus confrontés au phénomène du stress.

2- Les objectifs de la recherche :

- 1- Déterminer l'importance de la communication interne au sein de l'entreprise.
- 2- Connaitre si vraiment la communication interne prévient le burnout au sein de la SARL « IBRAHIM et Fils ».
- 3- Savoir si l'entreprise algérienne prend vraiment en considération le bien-être de ses salariés au sein de la SARL « IBRAHIM et Fils ».
- 4- Connaitre l'importance de la communication interne au sein de la SARL « IBRAHIM et Fils » et son rôle dans la prévention du burnout.

3- Problématique :

La communication interne est l'un des éléments vitaux et indéniablement un facteur clé pour la réussite de l'organisme, dont il doit veiller en premier lieu sur le salarié. Ce dernier est considéré comme un élément important dans chaque entreprise, sans le salarié l'entreprise ne peut guère garantir son existence. Par le biais de cette communication interne, le personnel est nourri d'une certaine motivation, ce qui va faire inévitablement une bonne image à l'extérieur, en effet, un personnel qui est informé, motivé, et aussi écouté, qui est le plus important, ce qui prouve bien évidemment son importance et aussi sa part de responsabilité au sein de celle-ci.

« Une bonne stratégie de communication interne, renforce la cohésion entre les différentes catégories socioprofessionnelles, crée un espace de confiance afin de motiver les salariés car, une personne motivée à l'intérieur fait une entreprise aimée à l'extérieur, et crée une identité de l'entreprise qui permettra de se situer et de se positionner dans son environnement ».

En outre, la communication interne ne perçoit pas le salarié comme simple producteur, une machine prête à exécution par un ordre reçu en revanche, le salarié est considéré comme un humain qui a besoin de répit, ce qui lui donne cette susceptibilité de tenir debout pendant ses heures de travail. « Le concept de travail a longtemps été considéré comme négatif, il évoquait l'idée de contrainte, d'effort, de souffrance, de routine, parfois même d'esclavage »². La communication interne intervient par son rôle qui est celui de protéger le salarié et de l'épargner de toute contrainte au travail, ça d'une part. De l'autre, pour que le salarié trouve son confort au sein de l'entreprise, cette dernière doit constituer un microcosme familial et social pour son salarié, comme elle doit aussi assurer un ordre de protection de l'emploi par le biais du comité de l'entreprise. Ainsi, l'organisme doit valoriser ses salariés pour tirer une palette de compétences de ses travailleurs, leur offrir des opportunités telles que: des formations, des promotions, qui leurs permettent de s'adapter, et de trouver des formes d'épanouissement garantissant des relations sociales stables. « Chaque information, chaque événement est affiché et fêté : anniversaire des salariés, remise de récompense à l'entreprise... »³.

Ajoutant à cela, l'importance de l'aspect psychologique pour le salarié dans l'entreprise

¹ HAMACHE Anissa, HAMOU Fadila, la communication interne facteur de motivation des salariés au sein de l'entreprise cas pratique CEVITAL, Mémoire de fin de cycle, master en sociologie, université de Béjaïa, 2013-2014, p 12.

² Charles André Pigeot, Romain Pigeot, le guide du bien-être au travail, EYROLLES, Paris, 2016, P23.

³ David Alis, Marc Dumas, Gwénaëlle, Poilpot-Rocaboy, Risque et souffrance, au travail, DUNOD, Paris, 2010, P109.

e, ne doit pas être mis à l'écart par contre le salarié exige d'avoir un environnement stable, contrairement à ce que certaines entreprises font subir à leurs employés. « Les risques et troubles psychosociaux sont définis comme des déséquilibres constatés chez les salariés qui se traduisent par des manifestations tels que le stress, le mal-être et l'inquiétude. Ceux qui peuvent se développer sous des formes aggravées comme l'angoisse, la souffrance, la dépression, et peuvent donner lieu à différents types de comportements comme l'agressivité, les comportements violents ou les comportements d'addiction (alcool, drogue.....etc. ».

Dans le cas où l'entreprise ne prend pas en considération le bien-être de son salarié, cela peut engendrer des conséquences néfastes, tel que le *BURNOUT*.

Le burnout qui peut signifier échouer, s'user, devenir épuisé devant une demande trop importante d'énergie, de force.

Ce dernier se définit comme un syndrome d'épuisement professionnel, de pénibilité physique mais aussi une souffrance psychologique. « Le burnout résulte d'un stress professionnel persistant et de tensions continues. Il constitue le stade d'une rupture d'adaptation, qui résulte d'un déséquilibre à long terme, entre les exigences professionnelles et les ressources de l'individu »².

Le stress au travail est doté d'un impact considérable, tant en terme de détresse humaine que d'entrave à la performance économique aussi. Ces graves conséquences sur la santé mentale et physique des travailleurs, qui engendrent la perte d'innovation et la faible productivité. Le burnout touche toute la hiérarchie de l'organisme, à commencer par l'employé jusqu'au Président-Directeur Général, sa réaction peut s'aggraver davantage, lorsqu'il est chronique, ces pathologies se nourrissent de divers troubles mentaux, telle la dépression et autres. Ces problèmes de santé psychologique au travail s'amplifient de façon alarmante cela comme le stress, la dépression, facteurs des troubles anxieux et autres. Cela est dû bien évidemment à plusieurs facteurs :

- Manque d'autonomie : manque et carence de décision lié à la tâche du salarié.
- Faible lien ou soutien social : cela peut se dérouler avec le supérieur ou entre collègues.

¹Ibid., P51.

²BerkoucheFaiza, L'épuisement professionnel, ou burn out, Recherches Médicales, 2013, P1.

-Communication insuffisante : sur la vision de l'entreprise par exemple.

La communication joue un rôle prépondérant dans le diagnostic de cet épuisement professionnel, cela pourra se faire par le biais de la concertation entre les membres de l'organisation, l'échange d'idées ou d'informations travaillant dans la réduction de ce burnout. « Le soutien émotionnel consiste à apporter à une personne des sentiments de réassurance, de protection ou de réconfort en lui exprimant les effets positifs que l'on ressent à son égard (confiance, amitié...). Le soutien d'estime et de reconnaissance concerne le fait de rassurer une personne sur ses compétences et ses valeurs »¹.

S'intéresser au *BURNOUT* chez les cadres algériens et plus particulièrement ceux de la SARL « IBRAHIM et Fils », nous a poussé à nous interroger sur la notion des conditions de travaux de cette entreprise. Suite à la politique économique adoptée par l'Algérie, plusieurs entreprises ont vu le jour. « IBRAHIM et Fils » est donc l'une de ces sociétés. Son activité principale est la production de boissons diverses.

Comme nous l'avons mentionné ci-dessus, notre objectif est d'étudier le rôle de la communication interne dans la prévention du burnout. Pour cela, nous avons choisi la SARL « IBRAHIM et Fils » pour effectuer notre recherche et pour mieux réaliser cette recherche nous avons posé les questions suivantes :

1- question principale :

-Quel est le rôle de la communication interne dans la prévention du burnout au sein de la SARL « IBRAHIM et Fils » ?

2- questions secondaires :

- Comment la communication interne parvient-elle à instaurer un climat social stable au sein de la société « IBRAHIM et Fils » ?

- Comment les moyens de la communication interne travaillent-ils dans la réduction du burnout au sein de la SARL « IBRAHIM et Fils » ?

¹ David Alis, Marc Dumas, Gwenælle, Poilpot-Rocaboy, Risque et souffrance au travail, DUNOD, Paris, 2010, P 192.

5- Les hypothèses:

Afin de répondre aux questions posées ci-dessus, nous avons essayés de formuler des hypothèses qui sont définies selon Madeleine Grawitz « une explication provisoire de la nature des relations entre deux et/ou plusieurs phénomènes »¹.

a- Hypothèse principale :

La communication interne joue un rôle crucial dans la prévention du burnout chez les travailleurs de la SARL « IBRAHIM et Fils ».

b- Hypothèses secondaires :

La communication interne contribue à la création du bien-être au travail au sein de la SARL « IBRAHIM et Fils ».

Les différents moyens de la communication interne telle que : la note d'information aident à prévenir le burnout au sein de la SARL « IBRAHIM et FILS ».

¹ Madeleine Grawitz, Lexique des sciences sociales, 7eme édition, DALLOZ, Paris, 2000, P21.

5- Définition des concepts :

La communication :

Etymologiquement le terme communication vient du latin *communicare* : mettre en commun, être en relation. Le phénomène de communication est l'un des éléments les plus cruciaux de l'espèce humaine. C'est le processus de transmission des idées ou des sentiments d'un individu à un autre. Il permet à la société d'exercer des fonctions multiples, d'échanger et de vivre au quotidien.

« La communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent ; elle inclut tous les symboles de l'esprit et les moyens de les transmettre à travers l'espace de les maintenir dans le temps »¹.

D'un autre côté ; « *communicaire* : rendre en commun. Le sens général implique un rapport avec d'autres. La notion s'est précisée et compliquée avec la cybernétique et la théorie de l'information »².

La communication dans notre recherche est considérée comme un élément essentiel pour toute relation sociale, elle permet de transmettre des informations, des messages ou des signes entre les salariés. Elle désigne aussi l'ensemble des actions et des moyens qui visent en direction de tout et/ou partie des salariés de l'entreprise ayant comme objectif de donner la meilleure image de cette entreprise.

La communication interne :

La communication interne des organisations est fondamentalement pensée dans le contexte organisationnel, un contexte n'est que l'organisation elle-même. Comme le dit J.R.Taylor (1993) « On n'a jamais vu une organisation, on peut y avoir vécu, en connaître certaines parties matérielles, en avoir une représentation (qui n'est d'ailleurs pas la même que celle d'une autre personne... »³.

¹Fanelly Nguyen-Thanh, la communication une stratégie au service de l'entreprise, ECONOMICA, 1991, P124.

² Madeleine Grawitz, op.cit. P75.

³ Alex Muccheilli, La communication interne : les clés d'un renouvellement, ARMAND COLIN, Paris, 2002. P 78.

La communication interne est une action de communication menée en direction des différentes catégories de personnels de l'entreprise. Ces actions visent à informer, renforcer, la cohésion et le sentiment d'appartenance du personnel¹.

La communication interne existe dans tout type d'organisation politique ou privée, économique ou association et les bénévoles qui activent pour elle ressort de communication interne entre une organisation et ses salariés. Alors, la communication interne est présente dans toute organisation d'une manière, et dans des entreprises en particulier, cela veut dire que cette dernière est un outil de manager.

Le burnout :

« Sa symptomatologie regroupe plusieurs dimensions : épuisement émotionnel, dépersonnalisation, réduction de l'accomplissement personnel. Le burnout peut s'apparenter soit à un trouble de l'adaptation, soit à un état de stress post traumatique, soit à un état dépressif »².

Le burnout est aussi défini comme un manque de réponse au bien-être des salariés, le sentiment de certain à demander ses conditions de travail du coup d'être pénalisés. Ajoutant à cela, un contrôle permanent lors du travail ce qui engendre l'anxiété que nourrit le salarié durant.

Prévention :

Ensemble des dispositions prises pour prévenir un danger, un risque, un mal ; organisation chargée de mettre en place ces dispositions : prévention routière, prévention de la délinquance³.

Est une attitude ou l'ensemble des mesures à prendre pour éviter qu'une situation (sociale, environnementale ou économique...) ne se dégrade.

¹ Liliane Demond-Lugol et autres, Communication des entreprises : stratégies et pratiques, 2^{me} éd, ARMAND COLIN, Paris, 2006, P35.

² Jean-Pierre Olié, Patrick Légeron, Le burnout, Rapport, Paris, 2016, P01, (version électronique).

³ Dictionnaire Larousse.

Section 2 :La démarche méthodologique :

1- Les études antérieures :

- La première étude antérieure :

Cette étude intitulée « le rôle de la communication interne sur la motivation du personnel » réalisé par AZRINE Sofiane pour l'obtention du diplôme de master en sociologie, option : sociologie du travail et des ressources humaines à l'université Abderrahmane Mira de Béjaïa en 2014-2015.

Pour mieux analyser et comprendre son thème, il est nécessaire d'établir un cadre méthodologique, et en sociologie plusieurs méthodes peuvent être envisagées pour l'analyse d'un phénomène donnée. En général on envisage deux méthodes qualitatives et quantitatives, et son choix s'est porté sur la méthode de recherche quantitative. Afin de pouvoir rassembler les informations relatives à son thème, le chercheur a opté pour un questionnaire qui est une technique très importante dans l'élaboration de la recherche. Comme il a choisi un échantillon de 100 enquêtes qu'il a estimé assez représentatif pour sa recherche. Et son objectif est de traiter la problématique suivante : Qu'elle est la relation entre la communication interne et la motivation ? Est-ce que la communication interne influence sur la motivation des salariés de l'Entreprise Portuaire de Béjaïa ? La communication interne peut-elle engendrer un effet d'efficacité sur ces derniers ?

Pour mieux cerner sa recherche, le chercheur a supposé quelques hypothèses qui reportent à la question de départ qui sont les suivantes :

- La communication interne dans une entreprise peut remplir plusieurs objectifs, la motivation des salariés peut être l'une des objectifs principaux que vise l'entreprise.
- La communication interne assure l'efficacité dans l'accomplissement des tâches des salariés tout en visant à mieux informer son personnel.

Le chercheur dans sa recherche a réussi à confirmer ses hypothèses, et il a obtenu les résultats suivants :

La première hypothèse a pu être confirmée auprès de leurs enquêtes puisque 86/ disent que la communication interne est comme un facteur de motivation.

Dans la deuxième hypothèse, il a constaté que non seulement la communication interne est facteur de motivation, mais surtout elle joue un rôle important dans l'efficacité de la transmission de l'information.

Dans cette recherche -M- AZRINE Sofiane a voulu expliquer le rôle de la communication interne dans la motivation du personnel par contre nous, dans notre travail, nous tentons de mieux faire. Notre objectif est de prévenir le burnout au sein des entreprises afin de motiver davantage les membres de l'entreprise.

- **Deuxième étude antérieure :**

Cette étude intitulée « le rôle de la communication interne dans la motivation des salariés au sein de l'entreprise ». Cette étude est pratiquée au sein de l'entreprise des Moulins de la Soummam, réalisé par ZOUAOUI Khelaf et ISSEDIKEN Ouarda pour l'obtention du diplôme de master en sociologie option : Sociologie du travail et des ressources humaines à l'université Abderrahmane Mira de Bejaia.

En sociologie diverses méthodes sont possibles pour analyser un phénomène donné. En général, on envisage deux méthodes qualitatives et quantitatives, et leur choix s'est porté sur une méthode de recherche quantitative. Afin de pouvoir rassembler les informations relatives à leur thème, ils ont opté pour un questionnaire qui va leur permettre d'avoir des données et des éléments numérique de leur objet de recherche, comme ils ont choisi un échantillon de 62 éléments qu'ils estiment suffisamment représentatif pour leur recherche.

L'objectif de cette recherche est de traiter la problématique suivante :

- Est-ce que la stratégie de la communication interne a une influence sur le climat de travail au sein des Moulins de la Soummam ?
- Est-ce que la communication interne au sein de l'entreprise les Moulins de la Soummam est facteur de motivation des salariés ?

Pour mieux cerner leur recherche, ils ont supposé quelques hypothèses qui reportent à la question de départ qui sont les suivantes :

- La stratégie de la communication interne influence sur le climat de travail au sein de l'entreprise « Les moulins de la Soummam ».
- La communication interne est un facteur de motivation des salariés au sein de l'entreprise « les Moulins de la Soummam ».

An vu des résultats obtenus :ils arrivent à dire que la communication interne au sein de l'entreprise « les Moulins de la Soummam » est prise en considération car pendant leur enquête ils ont remarqué quelques comportements qui confirme l'existence de la communication entre les salariés, tel que l'échange des informations entre eux et entre l'administration et le personnel. Via leur recherche qui est centrée sur la communication interne qui travaillent dans la motivation des salariés dans l'enceinte de l'entreprise des Moulins de la Soummam, ces chercheurs tentent de démontrer l'importance de la communication interne qui peut apporter une certaine motivation au sein de l'entreprise. Par contre, notre cas est basé sur le fait d'attaquer dès le départ le stress qui guète l'ensemble du corps de la SARL « IBRAHIM et Fils », voilà la philosophie de chacun des deux thèmes qui se nourrissent dans le volet de la communication interne dans l'entreprise d'une manière globale.

2- La pré-enquête :

Cette première étape de l'enquête est un élément important pour chaque recherche. Elle nous permet de mieux connaître le terrain d'investigation. Afin de bien l'explorer à travers les différents départements et services de l'entreprise et avoir les informations relatives à notre thème. La pré-enquête est : « une démarche préparée qui s'inscrit dans un plan préétabli et qui obéit à des règles relativement précises pour en faire se peut aux exigences d'objectivité et de rigueur de la méthode scientifique »¹.

La pré-enquête s'est déroulée durant une période de 15 jours du 1^{er} Avril 2018 jusqu'au 15 Avril 2018, durant le premier contacte avec cet organisme, nous avons essayé tout d'abord de nous familiariser avec quelques cadres afin d'obtenir des données premières, et ce à travers l'entretien exploratoire. La pré-enquête nous a permis d'élaborer la problématique, les hypothèses

3- La méthode de la recherche :

Dans notre recherche, nous avons opté pour la méthode qualitative qui s'effectue par la collecte des données, d'après Maurice Angers, « c'est des procédures pour qualifier des phénomènes »². Nous avons accordé une plus grande attention à la recherche qualitative, car elle rend possible l'étude de phénomènes en profondeur et avec minutie. Elle permet de s'exprimer

¹Loubert Del Bayle, Louis Jean, Institution aux méthodes des sciences sociales, Edition L'humattant, Paris, 2000, P74.

² Anger Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, éd CASBA, Alger 1997,P60.

le phénomène avec précision et objectivité, cette méthode nous permet également de faire une analyse de contenu descriptif qui selon Alain Jolibert et Philippe Jourdan se définit comme suit : « une procédure de réduction des données qui consiste à classer dans un nombre restreint de catégories un grand nombre de mots ou d'expression »¹.

3- Les techniques utilisées :

- L'entretien :

Plusieurs techniques existent pour collecter des informations. Dans cette recherche, nous avons choisi l'entretien qui est considéré comme un procédé d'investigation scientifique, utilisant un processus de communication verbale, permettant d'être en contact directement avec l'interlocuteur, et de pouvoir analyser pas seulement ses réponses mais aussi ses geste et ses émotions. « Cette technique est utilisée en sciences sociales. L'entretien met face à face un enquêteur et un enquêté »². Nous avons employé un entretien final, qui correspond aux objectifs de la recherche, et qui est réparti en quatre axes : le premier concerne les données générales, le deuxième c'est sur la communication interne et son apport au travail chez les cadres, le troisième porte sur la communication interne et relation sociaux professionnel, le quatrième concerne les moyens de la communication interne et l'épuisement professionnel. Pour être plus précis nous avons choisis l'entretien semi- directif.

« L'entretien semi-directif combine l'attitude non directive pour favoriser l'exploration de la pensée dans un climat de confiance et projet directif pour obtenir des informations sur des points définis à l'avance »³.

- L'observation :

Afin de compléter les techniques de l'entretien, et pour enrichir les données collectées, nous avons choisis une autre technique qui est celle de l'observation qui se définit selon Madeleine Grawitz comme étant « la constatation exacte d'un fait à l'aide de moyens d'investigation et d'étude appropriée à cette constatation »⁴. On s'appui sur cette technique pour mieux interpréter les réponses données par les enquêtés. Chaque geste, chaque élément non verbal, les réactions aux questions, les incohérences observés, les méthodes de travail et

¹ Alain Jolibert et Philippe Jourdan, Marketing research, méthode de recherche et d'étude en marketing, DUNOD, Paris, 2006, P52.

² Boudon Raymond, et autres, Dictionnaires de la sociologie, Larousse, Québec, 2005, P86.

³ Nicol Berthier, Les techniques d'enquêtes, ARMAND COLIN, Paris, 2000, P57.

⁴ Cl, Bernaud in MadleineGrawitz, Lexique des sciences sociales, 8eme ed, DALLOZ, Paris, 2004, P297.

techniques employées au sein de l'entreprise, sont des éléments significatifs et à prendre en considération. Et le type d'observation utilisé lors de notre entretien est l'observation générale qui est une technique d'investigation qui consiste à considérer visuellement et avec discrétion les faits. Au cours de notre premier contact on a basé sur une observation générale afin d'enrichir nos informations collectées.

4- Présentation et délimitation de la population d'étude :

Dans le but de vérifier nos hypothèses, nous avons procédé à la délimitation de notre échantillon à partir de la population mère de la SARL « IBRAHIM et Fils ».

L'ensemble de notre population mère finale dans la SARL « IBRAHIM et Fils » est constitué de 60 cadres relevant de la direction des Ressources Humaines. Nous avons extrait un échantillon de 10 cadres. Nous avons opté pour l'échantillonnage probabiliste de type aléatoire, qui nous semble être le plus en adéquation avec la méthode choisie.

Chapitre02

La communication interne et le burnout au sein des entreprises

Chapitre 2 : la communication interne au sein des entreprises :

Section 1 : la communication interne au sein des entreprises:

Dans la section ci-dessous nous allons tentés en premier lieu, de faire un bref historique sur la communication interne et citer quelque rôle, objectifs, enjeux et fonctions propre à la communication interne. Ensuite, nous allons citer quelques moyens de la communication interne et à la fin nous avons parlé sur les volets, l'audit et la plateforme de la communication interne.

1- Le défi canonique de la communication interne :

- Depuis 20 ans : une communication interne en pleine évolution

La communication interne s'est façonnée au travers de 3 grandes étapes différentes, correspondant aux évolutions des entreprises. De l'éducation, à la coopération ou de l'information interne, aux partages des savoirs, la communication interne a subi des mutations notables.

- Dans les Années 80 : La communication interne explique l'entreprise →éducation

Au début des années 80, la diabolisation du capitalisme s'arrête, les salariés commencent à apercevoir l'entreprise tel un lieu de vie. Selon une étude réalisée par l'institut universitaire de technologie de Paris, il existe trois objectifs principaux à une politique d'information interne : créer un sentiment d'appartenance au groupe pour consolider une meilleure cohésion des efforts, permettre à tous les membres de l'entreprise de développer leur créativité en évoquant les perspectives de l'entreprise, assurer une meilleure qualité de décision à tous les niveaux de la hiérarchie, ce qui aidera les salariés d'une entreprise à percevoir le contexte et les limites de son initiative. En 1980, il s'agit d'avoir « l'esprit maison », et la communication interne doit « dynamiser l'entreprise ». C'est à cette époque que la direction du personnel mute vers la notion plus large, de « direction des ressources humaines ». Il ne s'agit plus de gérer du personnel, mais des individualités, des talents, des parcours, des carrières. La notion de « communication interne » et la même que « information interne ». Le service communication interne n'existe pas encore, mais la fonction est déjà bien identifiée, certaines entreprises françaises innovent par le lancement du journal interne téléphonique.

¹ Laura Le Berre, *Stresse, burnout suicide au travail : une nouvelle communication interne et vite*, SCIENSCOM, Paris, 2008, P11, (version électronique).

- Années 90 : La communication interne crée une image de motivation :

Dans les années 90, la fonction reste délicate, car à la moindre crise, se sont les budgets de la communication qui sont prélevés en premier, et le service tout entier se remis en cause sur sa légitimité. L'entreprise demande à la communication interne de trouver un moyen de mettre en valeur les équipes, de rechercher si les salariés ont des « passions » pour pouvoir les mettre en valeur dans le journal interne. Il n'est pas rare à cette époque, de lire, et de trouver incroyable que «untel », ouvrier à la chaîne le jour, se produit comme harpiste le soir, ou encore « unetelle », secrétaire de direction le jour, pratique la compétition de motocross en dehors. A cette époque, il s'agit pour la communication interne de mobiliser, dynamiser les troupes.

- Années 2000 : La communication comme facteur d'équilibre :

Dans les années 2000, la communication est « mûre », elle explique moins l'entreprise mais tente de faire comprendre les raisons du changement qu'elle subit. La communication tente de donner des explications. Elle renseigne l'interne sur le « Où on va » et sur le « Pourquoi on y va ». D'autant plus qu'il n'existe plus une crise mais des crises. Aussi, les salariés ne sont plus faciles à tromper. Ils savent reconnaître la cohésion nécessaire au bon fonctionnement interne de l'adhésion pure et dure au discours des dirigeants. Ces changements de mentalités ouvrent une ère de communication intelligente¹.

La communication interne à parcourue un si long chemin pour arriver à ce qu'elle est devenue aujourd'hui, malgré les difficultés rencontrées, elle à réussi à évoluer à travers les années. Même si la communication interne ne possède pas son propre service au sein des entreprises, mais son utilisation a toujours existé.

2- Le rôle et objectifs de la communication interne :

A- Rôle de la communication interne :

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

¹ Ibid., P12.

- Apporter un appui opérationnel aux managers dans son rôle d'information, d'écoute et de dialogue. Elle les aide à concevoir et mettre en œuvre des plans de communication et leur propose des outils.

- Elaborer la politique d'information interne et en pilote la réalisation. Elle conçoit et met en œuvre le schéma directeur de l'information interne et de la politique éditoriale. Elle fait circuler l'information.

- Développer une dynamique collective et une appartenance à l'organisation, elle fait vivre et évaluer la culture commune.

Enfin, la communication interne écoute le corps social, et recueille de l'information formelle (étude, questionnaire) et informelle qui lui permet d'établir un diagnostic et de formuler des recommandations¹.

La communication interne est un moyen vital puisque son rôle est de très grandes importances dans la réussite et l'épanouissement de l'entreprise, elle tient un rôle prépondérant dans le bon fonctionnement d'une entreprise et permet de créer des liens entre les employés. Elle permet aussi de créer un sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise. C'est pour cela que cette dernière ne peut être mise de côté. La communication interne est efficace que si elle est accompagnée par une politique de relations humaines, et par un appui du management de l'entreprise. Comme on constate que la communication interne est rattachée à la direction de la communication ou à la direction des ressources humaines.

- Objectifs de la communication interne :

Le recours à l'usage de la communication dans les entreprises, nous laisse persuader que les raisons sont diverses. Une entreprise a un lieu d'échanges entre les différents acteurs, ainsi, on communique pour agir et réagir, ou pour informer et s'informer, pour former, pour convaincre, et surtout pour restaurer la confiance et un climat favorable et faire participer les membres de l'entreprise à la création des actions collectives. Malgré la répartition des tâches mais l'objectif de la communication interne reste le même progrès et développement de l'entreprise. Ainsi on peut regrouper les objectifs de la communication interne comme suit :

¹ Abdelhakim Bouhafs, La communication dans l'entreprise, Office des publications universitaires, Alger, 2014, P150.

a) informer et expliquer :

La communication interne à un grand rôle à jouer notamment dans l'information des publics internes sur la vision, les enjeux stratégiques de l'organisation, les systèmes de rémunération et d'évaluation.... Cette information, accompagnée des explications nécessaires, constitue une réponse aux besoins du personnel en terme d'informations pertinentes et utiles.

b) motiver et fédérer :

La communication interne consiste un défi majeur à relever dans chaque entreprise. Cette dernière tente de motiver les salariés et de prendre en considération l'aspect psychologique et professionnel tout en permettant à chacun de s'exprimer, d'imaginer, de créer et de communiquer, et par conséquent, modifier les habitudes et lutter contre la résistance aux changements. Selon Nicole D'Almeida et Thierry Libaert « Limage que le salarié a de son entreprise des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement global conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun ».

La communication interne permet de fédérer l'ensemble du personnel et de les motiver.

c) Animer la vie organisationnelle :

En mettant en relation l'individu, le groupe et l'organisation, la communication interne crée une animation en engendrant des flux d'informations et en développant l'interaction au quotidien entre les différents membres de l'organisation ce qui permet d'escamoter le phénomène de routine et de stagnation qui agissent négativement sur la productivité individuelle et collective².

Toute entreprise consiste des objectifs de la communication interne qu'elle souhaite exécuter. L'objectif d'une entreprise est de créer un climat de travail exceptionnel à chaque salariés, de lui donner de l'autonomie afin qu'il soit efficace dans son lieu de travail, lui permettre une interactivité entre les personnes de l'entreprise. Enfin, l'adhésion à une ambition, des valeurs, des projets communs et la solidarité de tous.

¹ Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, la communication interne de l'entreprise, 4^e édition, DONUD, paris, 2002, P 29.

²Nicole D'Almeida, Thierry Libaert, Op.cit. p26

3- Les enjeux de la communication interne :

Les enjeux de la communication interne sont étroitement liés à la stratégie de l'entreprise, ils sont donc d'ordre interne et externe. Ces derniers peuvent être classés en quatre grands niveaux :

- La motivation du personnel,
- La cohérence des actions,
- Le changement des comportements et des mentalités,
- L'amélioration de la productivité.

a- La motivation du personnel :

La plupart des chefs d'entreprise sont du même avis que sans motivation du personnel, il ne peut y avoir ni cohérence des actions et des initiatives, ni compétitivité, ni évolution de l'entreprise. Si la motivation ne s'impose pas aux individus, il est du devoir de l'entreprise de créer les conditions nécessaires pour son épanouissement et son développement.

b- La cohérence des actions :

Quelle que soit l'entreprise elle ne peut réaliser ses objectifs stratégiques sans une bonne coordination des actions engagées par l'ensemble des acteurs internes.

La cohérence d'ensemble passe nécessairement par la connaissance et l'intégration des objectifs stratégiques et par leur traduction en plan d'action. L'insuffisance d'information sur ce qui est fait au niveau global peut générer des incohérences, des dispersions ou des doublons.

Autrement, chaque membre doit connaître les objectifs généraux et des actions qu'il doit lui-même entreprendre.

c- Le changement des comportements et des mentalités :

Aujourd'hui, l'entreprise se trouve confrontée à un environnement en mutation rapide ou les changements se produisent dans tous les secteurs d'activités. C'est pour cela qu'elle est dans le devoir d'évoluer afin de répondre aux perturbations extérieures. Comme le personnel et sa richesse qui contribue à la réalisation de ses objectifs, l'entreprise doit le faire évoluer par le changement de sa mentalité et son comportement¹. Ce qui veut forcément dire, que la mise en œuvre d'une stratégie de communication interne est indispensable pour favoriser et gérer le changement en déterminant le seuil d'acceptabilité des salariés.

d- L'amélioration de la productivité :

En dernière position on trouve l'enjeu de l'amélioration de la productivité, de la compétitivité de l'entreprise, et de l'environnement externe (garder sa position face aux concurrents).

La communication interne est considéré comme un moyen de valorisation du personnel, cette dernière lui donne une place dans l'organisation, de l'intégrer et renforcer la cohésion du groupe².

4- Les fonctions de la communication interne :

La communication interne est considérée comme l'un des grands secteurs de la communication dans les entreprises, et cette dernière remplit de multiples fonctions telle que :

a- Ecouter :

C'est dans cette esprit que les entreprises ont multiplié les baronnets d'opinion, enquêtes, les sondages internes, elles ont multiplié les relais d'information à condition que les informations puissent grimper la hiérarchie.

¹Fanely Nguyen-Thanh, la communication une stratégie au service de l'entreprise, ECONOMICA, Paris, 1991, PP34, 37.

² Ibid., P38.

b- Informer :

Pour mettre sur pied de véritables stratégies de communication interne, l'entreprise dispose d'une palette de techniques sans cesse élargie : explosion des supports interne écrits, banalisation de l'audio-visuel, développement des médias électroniques.

Néanmoins la diversité des outils de communication interne ne doit pas faire oublier l'essentiel : la composition d'une véritable politique qui associe au mieux les différentes techniques en fonction de leur qualité respective le support papier sera choisi pour sa rigueur, l'oral pour sa simplicité et pour son immédiateté, la vidéo pour son aspect affectif.

c- composer :

La communication interne est appelé à surmonter plusieurs difficultés :

-Eviter le décalage entre ce que les salariés vivent et songent de leurs entreprise et le discours de l'entreprise sur elle-même : en utilisant un langage motivant.

-Parler d'une même voix aux différents publics internes avec des outils spécifiques des messages clairs et des émetteurs différents.

-Harmoniser la communication interne et externe : aucune action de communication externe d'envergure ne peut se passer d'un volet interne.

- La communication interne est un outil qui s'appui sur la stratégie générale, si il n'y avait pas de communication interne, il y'aurait un manque de coordination et une perte d'efficacité.

5- Les moyens de la communication interne :

1- les moyens écrits :

Les moyens écrits sont considéré comme des éléments centraux dans chaque entreprise et au même temps des facteurs de réussite.

- Le journal interne :

¹ Marie Hèlène Westphalen, communicator, 3^e édition, DONUD, Paris, 2004, P 111.

Le journal interne est l'un des supports les plus privilégiés de la communication interne. Un média riche et souple, il est aujourd'hui très répondu, partagé par la majorité des grandes entreprises¹.

De plus, il est une base pertinente d'annonce et de développement d'autres événements de communication interne : anniversaire d'un membre de l'entreprise, l'annonce d'un événement motivant comme organiser une sortie entre collègues,...etc.

- La revue de presse :

Dans les petites entreprises chacun lit, découpe, photocopie les magazines. Dans les plus grandes structures, cette activité est très difficile. On lui préfère un système plus organisé de revue de presse, soit photocopiée, soit scannée et envoyée par mail qui permet de donner des informations simultanément pour tout un réseau de personnes, et leur donne la capacité de conserver les éléments transmis. La revue de presse est un instrument d'information plus au moins efficace, plus elle colle au centre d'intérêt des destinataires plus elle sera lue².

- Le panneau d'affichage :

L'affichage est souvent réduit au minimum indispensable de la législation sociale relative au droit d'expression des salariés, et à l'affichage délibérations des instances représentatives. Bien géré l'outil, présente de nombreux avantages. Il est un moyen d'information qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés d'une entreprise³. Ce moyen convient favorablement à le placer parmi les moyens de prévention du burnout au sein de l'entreprise.

- La boîte à idée :

C'est un outil dans lequel les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogation, la boîte à idée constitue une des techniques la plus ancienne, la plus souple et la moins onéreuse de communication ascendante, elle est utilisée dans la plus-part des entreprises. Son objectif est de faire remonter de manière anonyme toute suggestion ou proposition d'amélioration concernant l'activité et le fonctionnement interne de l'entreprise⁴.

¹ Nicole D'Almeida et Thierry Libaert, op.cit., P23-24.

² Marie-Hélène Wastphalen, communicator, 6^e édition, DUNOD, Paris, 2012, P269.

³ Ibid. P48.

⁴ Nicole Almeida et Thierry Libaert, op.cit., P50

- La note administrative :

La note administrative est d'une utilité précise. C'est un document interne à l'administration, un élément du processus de décision : elle n'est ni une dissertation de culture générale, ni une dissertation juridique.

- Elle constitue un élément de la procédure de prise de décision.
- Elle doit avoir une clarté, une simplicité, et elle doit être pratique.
- Elle doit fournir à l'autorité hiérarchique, le cas échéant, l'ensemble des éléments qui vont lui permettre de faire le point sur une question et préparer, en cas de besoin, sa décision.

Elle peut consister divers destinataires :

- Un supérieur hiérarchique,
- Un service ou un ensemble de services,
- Les usagers du service public¹.

La note administrative un élément qui fait partie des moyens écrit, et qui peut prendre différentes formes, la note comporte un rôle très important, elle permet à son destinataire de prendre connaissance d'un dossier sans consulté l'ensemble des documents.

2- Les moyens oraux :

- L'entretien individuel :

L'entretien individuel face à face est la technique la plus adapté à la transmission d'un message fortement personnalisé. Utilisé pour développer la motivation d'un cadre ou d'un commercial. Pour discuter de l'évaluation d'un travail². Ce dernier fait partie de la vie quotidienne de l'entreprise, tout comme la communication interne.

¹ INSER, la note administrative, sd, sp, P04, (Version électronique).

² Jean Mart et Décaudin Jacques Lgalens, la communication interne stratégies et pratiques, 2 édition, DONUD, Paris, 2009, P56.

- Le téléphone :

C'est un acteur omniprésent dans une entreprise : quand le téléphone est coupé, l'entreprise s'arrête, le téléphone peut être utilisé comme outil d'information interne ascendante (ligne ouverte aux questions du personnel), latéral ou descendante (réunion par téléphone)¹.

- L'intranet :

Est un réseau privé, sécurisé, réservé aux membres d'une même entreprise. L'intranet permet, à moindre coût et en toute sécurité le transport et le partage de textes, images et sons entre un groupe d'individus travaillant au sein d'une même entreprise².

Qu'échange-t-on sur intranet ? Plusieurs services peuvent être fournis par l'intranet telles que des notes de services, des bases de données documentaires, la diffusion de communiqué, des bourses d'emploi, des courriers électroniques, des forums de discussions, etc. Les systèmes intranet fournissent aussi bien des informations instantanées. EX : résultats de l'entreprise, nouveaux contrats, ouverture de site, message de la direction...etc. Que des informations commerciales. A l'image du lancement d'un nouveau produit, campagne de publicités) ou pratiques. EX : Gestion du temps de travail, plan d'épargne entreprise, mutuelles,...etc³.

Et parmi les services de l'intranet on trouve (la messagerie, les liens hypertextes et les moteurs de recherche).

- La communication interpersonnelle :

La communication interpersonnelle c'est la base de la communication, il s'agit d'une relation humaine qui implique, au moins, deux personnes ; c'est de toute entreprise. Schématiquement, c'est le modèle de communication le plus simple qui soit : émetteur-un message-un canal de communication-un récepteur- une rétroaction (avec les limites et les restrictions que cela impose comme le nombre étroit d'émetteurs et de récepteur, l'absence de

¹ Marie-Hélène Westphalien, op.cit., P101.

² Ibid., P411.

³ Marie-Hélène Westphalien, communicator, 6^e édition, DUOND, Paris, 2002, P286.

brouillage de la communication parasite, bruit.....) ou encore la supposition que l'émetteur et le récepteur aient un champ linguistique commun¹.

Dans n'importe quelle situation, quoi que l'on fasse, Cela passe en permanence par une communication interpersonnelle. C'est le point essentiel de toute communication interne.

6- Les volets de la communication interne :

Dans chaque organisation, il ya un réel besoin de recevoir ou transmettre des messages simples et cohérents reliant le management au le personnel, le personnel au mangement et les membres au personnel entre eux. Ainsi, selon ce constat, on peut distinguer trois types de communication interne : la communication descendante, la communication ascendante, et la communication transversale.

- La communication descendante :

La communication descendante comporte l'ensemble des éléments d'information émanant de la hiérarchie et destinée à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Elle est, par définition celle qui part de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les employés en passant par le relais des cadres, par des outils écrits globalement, comme le journal interne par exemple : elle s'opère depuis le haut de la pyramide de l'organisation jusqu'à la base ; on parlera d'information dans ce cas. Elle a des aspects directifs ainsi qu'une fonction d'aide et de soutien, par ces rapports d'informations généraux ou de renseignement opérationnels².

La communication interne consiste plusieurs chemins afin d'atteindre tous les membres de l'organisation. Dans l'information descendante les messages sont issus d'un certain niveau hiérarchique et destinés aux échéants inférieurs, et ces informations sont véhiculées par des supports multiples comme : l'affichage, note de service... Et cette dernière est utilisée pour former, informer diriger le personnel³.

- La communication ascendante :

Contrairement à la précédente, la communication ascendante part de la base pour remonter vers la hiérarchie en passant toujours par le relais de l'encadrement. Elle peut être

¹ Olivier Moch, la communication interpersonnelle, Over blog, Sp, 2011, P01, (version électronique).

² Abdelhakim Bouhafs, op.cit., P169.

³ Pauline Folcher, Communication interne, Bureau 202, Paris 2018, P09, (version électronique).

provoquée ou spontanée. Elle peut renseigner la hiérarchie par des questions qui reflètent les préoccupations et attentes du personnel, et peut se manifester sous forme de revendications et contestations. Elle peut revêtir plusieurs aspects : Elle est formelle lorsqu'elle est structurée et que l'on reconnaît l'émetteur et le récepteur, et informelle lorsqu'elle n'est pas structurée mais que l'on peut identifier, émetteur et récepteur. Quand elle n'a ni structure ni émetteur ni récepteur connu, il s'agit d'un bruit ou d'une rumeur. Elle est appelée spontanée quand elle est suscitée par une information descendante, et provoquée si elle répond ou fait suite à l'information descendante. On l'appelle aussi feed-back lorsqu'elle est une réaction simple à une situation nouvelle ou à une décision prise¹.

- La communication latérale :

La communication latérale ou horizontale favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation, son objectif est d'intégrer à la prise de décision et surtout au partage de connaissances entre les différents acteurs d'une entreprise².

La communication entre les employés eux-mêmes a besoin d'être encouragée, car ces derniers sont les premières sources d'information dans une entreprise, néanmoins, cette même communication est à contrôler. Ce volet de la communication interne est par nature d'avantage oral, car il résulte des multiples rencontres formelles ou informelles³.

Chacun de ces volets occupe une place prépondérante dans la vie des entreprises, ces derniers tentent de véhiculer l'information dans toutes les directions de l'entreprise, afin que tout membre de l'entreprise puisse avoir son information au temps réel. Comme ils peuvent aussi régler beaucoup de choses, tels que les conflits entre les collaborateurs...

7- L'audit interne de la communication :

Par définition, est une idée sous-jacente de lignes et de règles de conduite, alors que la stratégie est l'idée de combat, la voie pour remporter un combat avec le moins de dégât possible. Mais avant de livrer un combat, il faut passer en revue la troupe. Ceci veut dire que pour établir une stratégie, il faut au préalable faire un diagnostic ou un bilan. C'est ce qu'on appelle l'audit

¹ Abdelhakim Bouhafs, op.cit., PP170 171.

² Soumaya Zinah La communication interne : objectifs, processus, et outils, Projet de master Spécialisé en économie et gestion des ressources humaines, Faculté des sciences juridiques économique sociales de Tanger, Année universitaire 2008-2009, P 7.

³ Abdelhakim Bouhafs, op.cit. P172.

savoir où en est l'entreprise en terme de communication ? C'est la mesure de la quantité et de la qualité de la communication en interne et en externe¹.

Avant de mettre en exécution n'importe quel système de communication interne, il est crucial d'écouter et de regarder, pour ensuite, savoir parler juste et choisir la bonne courroie de transmission.

- Baromètre du climat interne : Quels sont les points d'adhésion et de conflit ? Comment les salariés expriment les demandes et les insatisfactions ? En quoi consistent les objectifs ?

- Baromètre de l'image interne : Comment les salariés perçoivent-ils leur entreprise ?²

8- La plate-forme de la communication interne :

La communication interne un investissement qui pèse son poids, qui exige du temps, des compétences et des moyens. Elle s'adresse à un public de plus en plus averti : son niveau d'exigence, ses aspirations ont évolué. Elle a besoin de séduire et de convaincre. Une mise en forme avenante permet, certes de faire circuler des messages austères, mais ne suffit pas : le contenu importe autant que l'acte de communiquer.

En outre, le programme de communication interne devra être proportionnel aux ressources dont dispose l'entreprise : une fois passé l'enthousiasme du début, l'intendance devra suivre.

- L'attribution des responsabilités :

Le responsable de la communication interne, occupe plusieurs tâches, chargé de la conception et de la mise en œuvre de la politique de communication interne de l'entreprise. Il est dans le devoir de définir la stratégie de communication interne et assurer la mise en œuvre ; qu'il conçoive les différents supports d'information ; et qu'il assiste à la direction générale et les autres départements dans la communication interne de leur projets³.

La communication interne ne se contente plus de transmettre l'information. Elle comporte trois missions hétérogènes et complexes :

¹ Abdel hakim Bouhafs, op.cit, P154.

² Marie-Hélène Westphalen, op.cit. P230.

³ Marie-Hélène Westphalen, op.cit, P233.

- animer une dynamique collective : il s'agit de recréer du lien et de faire partager les expériences ;
- être un régulateur des tensions et des passions, une sorte de garant du bien-être ;
- affronter les nouveaux défis de l'entreprise en réseau et l'explosion des communautés¹.

- Le rattachement du responsable de la communication interne :

La communication interne consiste trois grands types de rattachement : elle peut être rattachée à la direction des ressources humaines, à la direction générale, ou à la direction de la communication qui gère ainsi la communication générale de l'entreprise. Chaque mode d'affiliation présente ses points forts et ses points faibles et il est impossible de démontrer le meilleur effet d'un mode de rattachement par rapport à un autre même si la généralisation d'internet a accru la porosité entre la communication interne et externe et plaide ainsi pour une forte cohérence des deux types de communication².

¹ Edouard Rencker, communication interne nouvelle mission impossible, RH&M, n30, Paris, 2008, P60, (version électronique).

² Marie-Hélène Wastphalen, op.cit., P234.

Section2 : Le burnout au sein des entreprises :

Dans ce chapitre mis en exergue, nous allons décortiquer, c'est quoi le burnout et son origine. En deuxième lieu, nous abordons bien évidemment les différentes étapes du burnout, les facteurs favorisant. Et en troisième lieu, nous avons à faire à la prévention de l'épuisement professionnel.

1- Définition du burnout :

Le burnout se caractérise par un certain degré de fatigue intense, de perte d'équilibre, et d'incapacité à arriver à des résultats fiables au travail. Freudenberg¹⁹⁷⁰, définissait le burnout « comme un problème qui prend connaissance de la bonne intention des buts élevés voire irréalistes et qui aboutit à épuiser ses énergies, se détacher de soi-même et perdre le contact avec les autres »¹.

Mais c'est quoi exactement la vraie signification du burnout?

Alors, le burnout est défini comme suit : « La réaction immédiate, biologique, physiologique d'alarme, de mobilisation et de défense de l'individu face à une agression ou à une menace. C'est une réaction éphémère qu'est utile, permettant de faire un choix de façon adapté à la situation »².

Le burnout, représente un état émotionnel qui a se suit d'un stress intense et affecte sur la motivation, l'attitude et le comportement. Il peut se concentrer exclusivement sur le climat du travail, mais peut aussi être occasionné lorsqu'on tente de concilier les objectifs privés et professionnels. Le burnout est également mise en relation avec le stress³.

2- Symptômes du burnout :

Le burnout étant un syndrome s'évolue avec une vitesse lente, les symptômes vont s'affichaient progressivement. Nul n'est spécifique et les signes d'alerte précoce peuvent facilement passer inaperçus.

¹ Dominique Coppe, Burnout, SPMT, Paris, 2013, p, 02, (version électronique).

² CROCQ Louis, Les traumatismes psychique de guerre, éd Odile Jacob, Paris, 1999, p422.

³ Jean-Luc Gutzwiller, Burnout et phytothérapie, Paris, SD, P05, (version électronique).

Les symptômes les plus fréquents sont :

a- Epuisement physique :

- Perte d'énergie pour le travail, troubles du sommeil, fatigue chronique, variation du poids,¹...

Le manque de force pour le travail, cela pourra engendrer ensuite ce qu'on appelle un travail bâclé, l'employé est astreint d'exécuter sa tâche et du coup, il exécute sans perfection ou/et rendement aucun.

Le manque de sommeil, la personne perd le fil d'équilibre dans son job, ce qui peut créer ce qu'on appelle un dysfonctionnement au sein de l'entreprise, voici les symptômes qui font appel au burnout.

- Dorsalgies, maux de tête, diminution de la résistance aux maladies (ex : rhume à répétition...).
- Troubles du transit intestinal, douleurs abdominales, oppression thoracique,...

b- Epuisement émotionnel :

- Démotivation, ennui, frustration.
- Diminution de l'estime de soi, autodépréciation, découragement,...
- Anxiété, susceptibilité, irritabilité, impatience, crises de colère ou de larmes,...

La personne démotivée, travaille souvent dans un climat défavorable, elle est de tout temps en attente d'être félicitée dans une tâche exécutée quelconque, ne serait-ce que par une communication encourageante de mots « Félicitations ». Cette situation d'attente rend la personne stressée, incapable de produire,...

¹ Dominique Coppe, op.cit., P 02.

c- Epuisement intellectuel :

- Troubles de la concentration et de la mémoire
- Perte du sens des priorités.
- Désorganisation du travail.

La désorganisation du travail, pourra se faire cela par la non concertation entre les groupes et le manque de mécanisme de communication dans l'enceinte du corps administratif, cela cause souvent un désordre dans l'occupation et l'exécution des tâches,....

d- Troubles du comportement :

- Attitude administrative (se cacher derrière les règles).
- Distance cynique, ironie, agressivité.
- Abus de substance toxiques (alcool, tabac, somnifères)¹.

Plusieurs personnes dans plusieurs secteurs trouvant comme « alternatives » au dysfonctionnement cette large palette de règles qui rend le personnel inhabile d'assumer ses responsabilités qui ont trait à sa tâche, ainsi le premier stade du burnout paraît.

Dans ce passage l'auteur a soulevé pratiquement tous les problèmes causants le burnout. Il a touché à l'essentiel, il a pris les plus fréquents dans notre vie de tous les jours.

3- Les différentes étapes du burnout :

Selon les sources, le burnout est tantôt en 3, tantôt en 4 étapes, alors, nous allons présenter le mécanisme en 04 étapes :

En premier lieux, on trouve l'enthousiasme idéaliste où la personne a un très haut niveau d'énergie, où elle a plein d'ambitions, d'idéaux et objectifs très élevés. Elle met son tempsement à l'organisation, même si son travail est extrêmement exigeant et que les conditions ne sont pas satisfaisantes.

¹Dominique Coppe, Op.cit, P 03.

Cette étape consiste à démontrer l'exploitation d'ambitions et de volonté que le salarié y possède dans son organisation, même si le climat n'est pas favorable au sein de cette entreprise. (Travailler dans un piteux état).

En second lieu, on trouve le plafonnement ou plateau, là où la personne commence à comprendre que malgré ses efforts constants les résultats atteints ne sont pas à la hauteur de ses attentes. Le contexte exige toujours plus. La personne redouble d'ardeur. Et c'est là que les signes du burnout commencent à être observés.

Dans cette étape, la personne malgré ses énormes efforts, cela est autant sans grand gain de cause (plus d'efforts moins de résultats).

En troisième lieu, on trouve la désillusion, l'étape où la personne est fatiguée, déçue. Elle perçoit que les attentes de l'organisation sont démesurées et qu'il n'y a aucune reconnaissance envers son travail, et qu'on attend toujours plus de lui. Elle se dit qu'elle ne sera jamais à la hauteur. Elle devient alors irritable et cynique.

C'est le fait que, le salarié a donné de son mieux et cela n'a pas pu convaincre les attentes de l'organisation. Cette dernière demeure insatisfaite du rendement donné de la part du prolétaire.

En dernier lieu, nous avons la démoralisation ou l'apathie, la personne perd la confiance en soi-même et en son travail, se démotive, se décourage et devient inefficace. C'est son arrivée au stade ultime du burnout¹.

-La personne a perdu le goût du travail, ce qui rend difficile le salarié lui-même à se remettre debout à nouveau.

Voilà à peu près les différents niveaux ou degrés du burnout, qui se développent d'une manière considérable dans la vie sociale de la personne.

4- Les facteurs favorisant le burnout :

Les facteurs du burnout sont à travailler dans l'association entre certaines normes de travail et le lien que la personne établit avec son travail.

¹ CANOUÏ, Pierre. Le burnout. Le syndrome d'épuisement professionnel des soignants. De l'analyse disponible aux réponses. France : Masson, 2004, (version électronique).

A- Au niveau de l'entreprise :

On notera : la surcharge de travail, les horaires alternants, le manque et la carence de moyens, le travail en situation de danger, les portes de communication closes, les conflits de rôle, le manque de reconnaissance et de soutien,...

Le personnel qui travaille dans le manque, est naturellement porteur de résultats de rendement limités. D'une part, le travail en situation de danger, est aussi un facteur qui entrave l'employé d'élargir ses capacités, susceptibilités,...C'est bel et bien travailler en stress. De l'autre, il y'a la personne elle-même, qui possède de plusieurs points manquant en elle ; à l'image du manque de confiance en soi, ce point peut être usité sur tous les plans existants. Si le personnel est pourvu de confiance en soi, bien évidemment il occupera place dès la minute.

B- Au niveau de la personne :

Les facteurs favorisants sont : le perfectionnisme, l'idéalisme, l'ambition, le besoin de reconnaissance, le manque de confiance en soi et d'estime de soi,...voici les qualités qui sont le parent pauvre chez le personnel.

Le burnout est l'expression d'une tension excessive entre l'idéal qui réside les êtres et les entraves de la réalité qui en restreignent la concrétisation.

5- Le stress et la notion de temps :

Le mécanisme de la gestion du temps est un facteur géant de stress. Nous courons sans se rendre compte toute la journée, avec cette impression étouffante d'être toujours en retard, de ne pas avoir accompli de bonne et due forme notre tâche. La journée devient un abîme, dont nous ne maîtrisons pas son assise.

La difficulté est certainement que devant cette frénésie de la célérité, nous modifions en permanence nos comportements, et donc nos actions qui s'opposent, de plus en plus souvent, à nos valeurs fondamentales, et le risque est de transmettre cette effervescence à nos proches, qui ne sont pas prêts à subir cet état impétueux.

Il est regrettable de considérer le temps comme une inquiétude, une peur, un véritable désarroi. Le devrait être en notre faveur et nous servir de guide. Au lieu de ça, il représente à présent un poids lourd qui nous paralyse sur place, et devient ainsi un ennemi déstructurant.

Le temps est la source d'où s'alimente le stress. Cependant, l'individu passe tout au long de sa journée à chercher, à gagner du temps, que ce soit dans son travail ou ailleurs, nous sommes devenus incapable de savourer les moments qui passent sans se rendre compte, ajoutant à cela, ce facteur temps, créé ce qu'on appelle « L'INACHEVÉE », c'est-à-dire nos tâches sont inachevées, qui demeurent souvent en ébauche, ce qui engendre tout de suite les premiers symptômes du burnout.

L'ensemble de questions méritent d'être posé pour comprendre justement le facteur temps :

- Pourquoi courir après le temps ?

« Il n'y a rien de plus régulier, de plus uniforme et de plus harmonieux que le temps. Pourtant, aujourd'hui, chacun s'accorde à dire qu'il manque de temps. Les directions n'ont pas le temps de communiquer avec leurs employés qui se sentent souvent abandonnés à eux-mêmes. Les salariés manquent de temps pour réaliser correctement leur travail et cherchent toujours une réponse à la question : « Comment réaliser honnêtement son travail lorsqu'on est contraint à un délai de plus en plus court ? »².

Il faut à tout prix maîtriser le calendrier du temps, cela peut nous éviter de courir derrière.

- Maîtriser le temps ?

Plusieurs méthodes efficaces vont nous permettre de travailler avec plaisir, de retrouver l'équilibre nécessaire à votre bon fonctionnement et l'épanouissement auquel vous avez droit. Mais n'oubliez jamais que, pour obtenir un résultat qui se maintienne, il faut appliquer ces méthodes régulièrement, sans relâchement.

- La concentration : il est important de se concentrer sur son travail. Vous êtes constamment dérangé : par téléphone, par vos e-mails auxquels il faut répondre dans l'urgence,

¹ Charles-André Pigeot/ Romain Pigeot, Le guide du bien-être au travail, EYROLLE, 2016, Paris, page, 87.

² Charles-André Pigeot/ Romain Pigeot, op.cit., P88.

ou encore par vos collègues qui ne cessent de vous demander des conseils ou des recommandations qu'ils comptent bien obtenir sur-le-champ.

La concentration sur notre travail est notre seule devise menant à accomplir convenablement notre tâche. Cette dernière nous enseigne aussi la perfection, le gain de temps, et aussi le plus important, c'est qu'elle est la clef de voûte pour bannir le stress qui veut à tout prix accaparer notre espace.

- Ne pas vouloir tout contrôler : le fait de vouloir tout contrôler nous incite à tout surveiller et vérifier. A présent, il faut apprendre à s'adapter à un monde qui évolue avec précipitation et qui change à chaque instant. Ce pouvoir d'adaptation est primordial, puisqu'il va à l'encontre de cet hyper contrôle qui nous empêche de participer à ce changement permanent. Il faut donc être adaptable pour suivre raisonnablement le mouvement.

Il faut arrêter de découper le temps, il faut le laisser s'écouler. Nous sommes toujours dans l'accélération, nous cherchons à rattraper le temps, nous nous essouffons pour finir dans la frustration.

Le temps doit nous faire goûter le plaisir du moment présent. C'est ce que nous aspirons tout à faire, mais il nous manque bien souvent la méthodologie pour y arriver.

Il ne faut pas se contenter sur plusieurs tâches à la fois, ce qui cause un dysfonctionnement à notre quotidien, mais au contraire, il est préférable de laisser le temps s'écouler ce qui va donner la relaxation à notre vie de tous les jours, savourer les moments qui passent, tout en s'appuyant bien évidemment sur calendrier qui pourra faire face.

Vivre l'instant présent : pour immobiliser le temps, il faut se concentrer sur son amitié, sur son âme, c'est-à-dire sur ce qui vous rend unique. Comment faire ?

- Ecoutez votre horloge interne.
- Savourez la pause-café où vous vous retrouvez face à vous-même.
- Favorisez les arrêts momentanés d'activité : sachez couper votre portable et éteindre votre ordinateur.
- Instaurez la courte sieste.
- Travaillez sur le relâchement musculaire.

¹ Charles-André Pigeot Romain Pigeot, Op.cit., page 90.

- Sachez méditer¹.

Il est tout à fait nécessaire de vivre le présent, il est le seul moment qui assure la vie de chacun de nous, alors vivant le présent sans burnout.

6- Le stress et le milieu du travail :

1- Stress et vie professionnelle :

Le stress professionnel a fait l'objet de la plus part des recherches de ces dernières années pour convaincre les entreprises et les organisations publiques des conséquences de ce phénomène sur la santé physique et psychique de l'individu, ces milliers de chercheurs ont tentés d'évaluer le coût de stress, tant pour les entreprises, que pour les sociétés globalement.

Ils ont d'abord choisi les professions à haut risque comme thème privilégié afin de démontrer l'utilité de telle recherche, en étendant progressivement à d'autre profession et aussi les centres d'intérêt.

Le stress professionnel cause à l'industrie deux cents milliards de dollars de perte annuellement, évalué en tenant compte de la baisse de productivité ?

De l'absentéisme croissant, de l'accroissement des dépenses de l'entreprise, de coût de l'assurance, et des indemnités légales à verser aux travailleurs à la suite de procès intentés à l'entreprise pour dommage causés par le stress.

2- Les causes du stress au milieu de travail :

Les centres canadiens d'hygiène et de sécurité au travail définissent le stress au milieu de travail comme des repenses physiques et émotionnelles nuisibles qui peuvent se produire

¹ Ibid., P91.

lors d'un conflit entre les demandes liées au travail de l'employés et le degré de maîtrise dont dispose cet employé pour répondre à ces demandes¹.

3- Grandes exigences et faibles maîtrise :

Le respect des délais exerce une grande pression, tout comme la production en grande quantité, tandis que l'établissement des priorités ou l'ajustement des délais aux priorités échappent à l'employé. Le stress au milieu de travail survie lorsque l'employé ne peut exercer aucun contrôle ou presque sur les exigences du poste. En d'autre terme, le stress au milieu du travail résulte de la combinaison de grandes exigences du poste et d'une faible maîtrise sur ces exigences.

4- La sous-charge de travail :

On note qu'une insuffisance de travail, peut conduire à des problèmes de santé psychologiques au travail. Au même titre, les emplois à caractère répétitif et monotone, peuvent contribuer à l'apparition de problèmes de santé psychologiques au travail. Ils exigent souvent peu de qualifications et font généralement appel à des fonctions physique et mentales non diversifiées. Comme ils stimulent difficilement les employés, ils peuvent rapidement devenir contraignants et ennuyeux².

5- Les relations interpersonnelles :

Si l'atmosphère est teintée de méfiance, d'hostilité et de compétition, la satisfaction et le bien-être psychologique des employés risquent d'être grandement compromis. Elles se situent en trois niveaux :

a- Les relations avec le supérieur :

Le style de gestion des supérieurs peut avoir des impacts sur la santé psychologique des employés. Par exemple, le gestionnaire qui entretient des relations autoritaire avec ses employés, a peu de chance de créer un climat de confiance et d'entraide nécessaires à la cohésion du groupe. Il favorisera plutôt à l'inverse, l'apparition de tension et des conflits.

¹ Entres professionnels Mc Millan, Vol8, n°1, Mai, 2012, Canada. <https://www.canada.ca>, Consulter le 18/04/2018 à 11 :05

² Martel Josse M.B.A, La santé psychologique au travail, de la définition du problème aux solutions, éd Laval, Québec, 2003, P11, (version électronique).

b- Les relations avec les collègues :

Un climat de méfiance et d'hostilité, peut créer de l'ambiguïté et mener à un faible niveau de communication, de satisfaction et de bien-être psychologique.

c- Les relations avec la clientèle :

Deux aspects à ce type de relation. Le premier concerne le nombre de contacts, l'employé est isolé et pour qui, les contacts s'avèrent insuffisant peut à la longue, souffrir d'ennui. Sa motivation et sa satisfaction risquent par conséquent d'être affectées. Le second a trait aux personnes qui doivent déployer beaucoup de patience et d'énergie pour répondre aux attentes d'une clientèle de plus en plus exigeante.

6- Les participations aux décisions :

Elle est considérée comme un élément pouvant avoir d'importants impacts sur la santé psychologique. On a deux aspects :

a- La participation au niveau de l'organisation :

Par exemple, le fait de faire participer les employés à l'élaboration d'une nouvelle méthode de gestion des horaires de travail peut faire de sorte, diminuer leur niveau de tension psychologique et d'augmenter leur satisfaction au travail.

b- La participation au niveau de l'individu :

On retrouve également, à une échelle plus restreinte, les décisions qui ont un impact direct sur l'individu, sur son travail, il peut s'agir, entre contribué notamment à faire augmenter l'estime de soi des employés et à diminuer leur niveau de tension psychologique.

7- La circulation de l'information :

L'accès à l'information est un élément essentiel au bien-être psychologique l'insécurité des individus, pour éviter les tensions et réduire les employés doivent recevoir deux types d'informations, soit, d'une part, au niveau organisationnel ; dont le simple fait de ne pas informer les employés de la situation qui prévaut au sein de l'entreprise, et de ne pas les tenir au courant du déroulement des événements peut contribuer leur insécurité et leur faire des tensions. Soit,

d'autre au niveau individuel ; l'information liée au travail leur permet d'effectuer leurs tâches de la meilleure façon possible¹.

8- Le conflit de rôle :

L'employé vit un conflit de rôle, quand il est confronté à des attentes incompatibles de la part de son supérieur ou de ses collègues, aussi lorsque ses croyances, ses valeurs, ou ses objectifs sont en contradiction avec les attentes de son supérieur ou ses collègues.

9- L'ambiguïté de rôle :

Apparait lorsque l'employé n'est pas certain de ce qu'on attend de lui ou des tâches qu'il doit accomplir dans le cadre de son travail. Il peut être, par exemple un manquement d'information sur les objectifs ou les mandats à réaliser ou encore ne pas connaître les échéanciers à respecter. Si tel est le cas, il pourra difficilement aller de l'avant dans son travail.

10- L'environnement de travail :

Un environnement malsain et des conditions ambiantes de travail difficiles ont aussi été associé aux problèmes de santé psychologiques au travail (bruit, variations de température, mauvais éclairage, la pollution, l'humidité,...).

11- La reconnaissance au travail :

L'estime de l'entourage : les membres du personnel ont besoin de se sentir estimés, valorisés et soutenus par l'entourage. La personne qui se sent reconnue dans son travail est davantage satisfaite et motivée. Elle est également moins susceptible de vivre des tensions psychologiques².

7- Conséquences du burnout au milieu professionnel :

L'épuisement professionnel cause plusieurs résultats négatifs pour l'entreprise, le groupe, et aussi pour la société dans son ensemble.

- Bien évidemment, l'épuisement professionnel peut être une atteinte à grande échelle, c'est-à-dire toucher le groupe dont lequel situe la personne atteinte, aussi l'organisation dans son

¹ Martel Josse M.B.A, op.cit., PP 08.11.

² Martel Josse M.B.A, op.cit., P05.12.

ensemble, comme la situation peut aller au-delà ; toucher l'organe sensible qui forme la société qui est bel et bien la famille.

a- Les risques organisationnels :

- Désorganisation du travail et surcharge de l'activité.
- Difficultés pour remplacer ou recruter le personnel.
- Dégradation du climat social, mauvaise ambiance.

b- Les risques économiques et financiers :

- Augmentation de la cotisation sécurité sociale.
- Augmentation de l'absentéisme et du turn-over.
- Atteinte et mauvaise image de l'entreprise.

c- Les risques juridiques :

- Situation de harcèlement.
- Procès clients.

d- Les risques qualités :

- Dégradation de la productivité.
 - Augmentation des rébus et malfaçons.
 - Réclamations et plaintes des clients.
 - Démotivation, baisse de créativité¹.
- « Le stress au travail coûte 33 milliards de Dollars aux entreprises canadiennes, chaque année. Selon un numéro de 2005 de l'Edmonton Sun, les problèmes de santé liés au travail coutent chaque année 33 milliards de Dollars aux entreprises canadiennes sous formes de pertes, de

¹Stress au travail : quels problèmes, quelles solutions pour les PME, Atelier-le 30avril2010, organisé par : Aract, Paris, 2010, PP13.14..

production. Ils sont aussi, selon les estimations à l'origine de 30% à 40% des sinistres-invalidité par les grands assureurs et employeurs du Canada »¹.

8- Prévention et traitement de l'épuisement professionnel :

1- Prévention de l'épuisement professionnel :

a- prévention centrée sur l'organisation :

Il est intéressant d'étudier sur les critiques de l'environnement de travail, car le burnout est une entrave qui peut envoyer à un dysfonctionnement au sein de l'entreprise.

Le Conseiller en prévention- médecin du travail, par sa connaissance de l'entreprise et des travailleurs, sa collaboration avec les différents intervenants, ses visites des lieux de travail et ses consultations médicales, est un pivot de la prévention des risques psychosociaux.

Il peut en effet, percevoir ou collecter des éléments qui pourraient avoir des conséquences sur la santé physique et/ou mentale des travailleurs ou d'un collectif (ex : conflits, surcharge de travail, harcèlement,...).

- Ici dans ce passage, il est primordial de consulter le médecin du travail, afin d'éviter dès le départ les risques qui peuvent nuire à l'environnement au sein de l'entreprise, et plus précisément l'employé qui est la première cible.

b- prévention centrée sur l'individu :

La prévention concentrée sur l'individu vise à le guider à se connaître ou à apprendre à se connaître, à demeurer à l'écoute de son corps tout en connaissant ses besoins et zones de fragilité².

Elle vise à s'asseoir aux côtés de l'individu, dans le but de l'écouter, de le comprendre, de prendre au sérieux ses dires (son avis) et pourquoi pas d'exécuter une de ses visions portante de bénéfice, un renouveau à la vie de l'organisation,...

¹ Entres professionnels Mc Millan, Vol8, n° 01, Mai, 2012, Canada, <https://www.canada.ca> Consulter le 18/04/2018 à 13 :31.

² Dominique Coppe, op.cit.P06.

2- Traitement de l'épuisement professionnel :

Nous sommes tous des managers puisque nous sommes tous, dans l'environnement du travail, des personnes contribuant à une organisation de qualité et la bonne gestion de l'entreprise où nous œuvrons.

Pour être un bon élément, il faut :

- Savoir communiquer
- Être en bonne condition physique.
- Travailler dans l'empathie¹.

Plusieurs consignes à introduire dans la vie du travail pour peu que le personnel puisse travailler dans de très bonnes conditions tel que : être bien physiquement et moralement.

La prise en charge des travailleurs en burnout ou épuisement et à adapter selon la sévérité des symptômes associés. Elle se fait en plusieurs temps, incluant le plus souvent un temps d'arrêt de travail, permettant successivement :

- Le repos ; la reconstruction identitaire ; la réflexion et la renaissance du désir de travailler.
- La possibilité de retour au travail.

Pour faciliter la reprise, les actions mises en œuvre concernent non seulement le travailleurs peut représentant le syndrome mais aussi son responsable, et plus largement l'équipe et le collectif de travail qui l'entourent professionnellement.

Au niveau collectif, la survenue d'un cas de burnout doit alerter l'entreprise et la conduire à mettre en place une démarche collective de prévention. A défaut, les mêmes causes risquant de produire les mêmes effets, d'autres travailleurs, confortés, aux mêmes situations de travail, pourraient connaître les mêmes difficultés et développer le même syndrome. Cette approche collective permet en outre, de protéger le travailleur ayant connu un épisode de burnout, en évitant de le replonger exactement dans le même environnement afin de prévenir la rechuté.

¹ Charles-André Pigeot/Romain Pigeot, op.cit., page206.

²Inrs, Le syndrome d'épuisement professionnel ou burnout, Sd, Paris, P23 (version électronique).

Section3 : La communication interne dans la réduction du burnout au sein des entreprises :

Dans cette présente section nous allons essayer de démontrer le lien entre la communication interne et le burnout, et comment cette dernière tente de prévenir l'épuisement professionnel et instaurer un climat social stable, afin que les membres de l'organisation puissent être à l'aise dans leur milieu de travail.

1- La communication interne entre cohésion et bien-être :

Comme nous avons pu le constater, les risques psychosociaux sont devenus un sujet d'actualité qui préoccupe de plus en plus les employeurs, certaines entreprises commencent même à prendre en considération le bien-être de leurs salariés, et donner de la valeur à l'esprit d'équipe et à la solidarité.

Se concentrer sur l'humain et donner du sens, une priorité :

Quand la pression s'accumule, il est essentiel de se concentrer sur l'humain et faire de lui une priorité. Ce souci des salariés n'est pas une charité, mais plutôt une obligation légale. La législation exige aux employeurs de garantir leur sécurité et de protéger leur santé physique et mentale¹.

Le bien-être permet justement de conserver une certaine harmonie, engager une communication ouverte qui permet aux salariés de gagner le sentiment d'appartenance.

Valeur, esprit d'équipe, solidarité, des leviers contre le burnout à concilier avec le bien-être :

La cohésion ou ce qui se traduit par l'esprit d'équipe ou la solidarité est un élément crucial dans la prévention du burnout. Cet aspect d'esprit d'équipe va à l'encontre des évolutions sociétales de chacun pour soi, vis-à-vis de la notion du bien-être. Il y a une évolution de la société qui va d'avantage vers un individualisme et un bien-être de la personne. Hors, les études et les expériences dans l'entreprise le divulguent².

¹ Laura Le Berre, Op.cit., P28.

² Ibid., P29.

Faire attention à l'autre, crée cette notion de faire attention à soi, dans un milieu de travail, se préoccuper de l'autre est primordial pour parvenir à une assise de bonne et due forme.

2- Vers une nouvelle ère de la communication interne :

La communication interne travaille bien évidemment dans la réduction du burnout (l'épuisement professionnel).

La communication interne « créatrice » de bien-être prévenir le stress pour ne plus avoir à s'en débarrasser :

La sur motivation engendre l'hyper stress ce qui est nécessaire de mettre l'œil sur le problème, mais faut-il pas le prendre dans le bon sens : prévenir plutôt que guérir.

Sortir du curatif au profit du prévenir :

Schématiquement parlons : « nous avons un problème, qu'allons nous faire ? » Souvent la réponse est ainsi « apprenons à gérer le stress ». Si l'on résume la situation, il est question de « que faisons-nous pour minimiser ce stress ». Il peut être proposé la mise en place d'un programme de gestion du stress, ce qui sous-entend qu'il est installé et que l'entreprise essaie de vivre moins mal avec. Il faut certes apprendre à le gérer, mais il faut sur tout faire de la prévention.

Pour devenir une entreprise convoitée :

Dans la silicone valley le souci du burnout est assez récent. En effet, les entreprises de technologie étaient presque fières de se dépendre comme des burnout shop, car synonyme d'efficacité, De productivité, valeurs positives dans la culture américaine. Rappelons en effet que l'hyper motivation engendre l'hyper stress. Avec l'éclatement de la bulle internet au début des années 2000¹.

La communication interne détient un rôle prépondérant dans la création du bien-être. Sa mission est de créer une entreprise motivée, vide de stress, prévenir le burnout avant que l'entreprise tombe dans un climat d'épuisement, elle permet de faire un lien entre les employés de l'entreprise.

¹ Laura le Berre, op.cit., P24.

3- La communication interne au service du travail :

La communication interne et les situations de mal-être au travail :

Dans les situations d'interactivité entre collaborateur, souvent engendre une quantité d'émotions, de freins, d'enjeux de pouvoir, qui peuvent entraîner des dysfonctionnements d'un mal-être au travail, en entraînant des conflits qui sont source de démotivation et perte d'engagement.

D'après l'enquête nationale « parlons travail » réalisée en mars dernier en France, le burnout au travail est devenue un élément destructeur dans la vie professionnelle des français : une majorité des personnes interrogées considèrent que leur charge de travail est excessive à (51%) et une personne sur trois a déjà fait un burnout. 69% des répondants jugent qu'on leur fixe plutôt des objectifs intenable, et 42% jugent qu'ils ont un manque de reconnaissance.

Manque mais, est-ce que les cadres, managers et directeur des ressources humaines sont-ils conscients de cette réalité ? Souvent le manque de communication transversale ne permet pas aux responsables d'équipe d'arriver à comprendre la source des conflits, afin de mettre en place des mesures préventifs. Pour cela, travailler avec une logique de brainstorming permet de créer un espace de réflexion collectif et d'interaction, dans le but non seulement de trouver des solutions à chaque problématique, mais aussi de créer des dynamiques communicationnelles entre les différentes équipes ou services d'une organisation.

Les situations du mal-être au travail sont souvent causées par un manque de communication. L'utilisation des outils de collecte d'idées comme le brainstorming favorise des moments d'échange où chaque collaborateur peut s'exprimer et être à l'écoute de ses collègues, tout en créant un climat de confiance.

La communication au service du bien-être au travail :

De nos jours, les salariés sont intéressés par un véritable projet humain et non financier au sein de leur entreprise. Afin de mettre un climat de confiance et de fédérer ses employés, l'entreprise doit être en mesure de véhiculer des valeurs collectives. Ces valeurs seront à la base de la démarche de bien-être. La communication accompagne cette démarche.

¹ IEDRS, Un brainstorming contre la souffrance au travail, <https://www.iedrs.com>, 2017, consulter le 26/03/2018, à 13 :27.

Prendre conscience de l'enjeu humain et instaurer un projet stratégique de bien-être constituent la première étape et non une fin en soit. En effet, cette phase aura un impact réel si elle est conduite par une communication structurée et efficace, il s'agit de relayer le projet à tous les niveaux de l'entreprise et de créer du lien social.

La communication tente de simplifier les rapports entre les salariés et leur l'entreprise à travers la mise en place de différents outils. Ces outils sont au service de l'entreprise et permettent à ces derniers d'être acteurs. Il s'agit de favoriser les échanges pour une meilleure perception des bénéfices de chacun et une meilleure compréhension des objectifs. Un projet assimilé génère une implication significative. L'objectif étant de parvenir à l'adhésion de tous afin de servir, ensemble les intérêts de l'entreprise.

Mener une politique de bien-être c'est donner la place à tous les salariés, les rassembler et générer du dialogue à tous les niveaux de l'entreprise. L'unité suscite des synergies dont l'entreprise va se nourrir pour accroître sa performance et pérenniser son activité.

« Le concept de travail a longtemps été considéré comme négatif. Il évoquait l'idée de contrainte, d'effort, de souffrance, d'exploitation, de rigueur, de règlement ».

Malgré que le travail est considéré comme négatif, mais la communication interne tente de résoudre tous ces problèmes et faire du milieu de travail un lieu chaleureux pour que le salarié se sent bien dans son élément. Comme elle tente aussi de changer les pensées de dire que le travail produit, il valorise le salarié. Il faut distinguer le travail en tant que valeur et le travail en tant qu'activité.

En un seul mot, la communication interne tisse un climat d'adhésion et de résolution de problèmes, malgré que la tâche offerte souffre de points négatifs tel que ; le manque de moyens, l'exposition au danger, etc.

4- La contribution de la communication interne dans la motivation du personnel :

La communication interne a pris une dimension au cours de ces années dans les entreprises, car l'essor de la culture d'entreprises les y pousse et aussi le personnel est devenu

¹ Johan. Wolfgang. Von Goethe, comment la communication peut elle servir le bien être au travail, NOBILITO, Paris, 2010 ? P1, (Version électronique).

² Charles- André Pigeot, Romain Pigeot, op.cit., P27.

partie prenante et davantage exigeant dans la demande de l'information. De nos jours, la communication interne ne peut plus se contenter d'être l'outil de transmission d'informations de la hiérarchie à l'ensemble des salariés. Son véritable enjeu est celui de l'intégration des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs. L'objectif étant de les pousser à s'investir et donc, les motiver par conséquent. Il est important de saisir que le personnel est le premier vecteur de communication et de l'image de l'entreprise vers l'extérieur. De ce fait, l'entreprise est dans l'obligation de mettre tout en exergue pour veiller à l'épanouissement de ce personnel qui constitue une source de valeur ajoutée et un vecteur d'avantage concurrentiel. Cela dénote l'importance de bien communiquer en interne car pour relayer l'information et être le promoteur de l'image de son entreprise, chaque travailleur doit être informé clairement. L'information est aussi le cheval de bataille de la décision, c'est une autre raison essentielle d'une bonne communication interne dans l'entreprise. La motivation du personnel et son adhésion aux différents projets menés dans l'entreprise sont enfin deux dernières raisons qui rendent la communication interne intouchable. La communication interne usitée surtout à transmettre de l'information opérationnelle, organisationnelle, de sécurité, de savoir-faire, etc. Au-delà de cette utilisation pragmatique, elle sert à transmettre également de l'information motivante ou à véhiculer la philosophie de l'entreprise, entretenir et/ou améliorer le climat social, développer l'esprit d'équipe ; écouter et comprendre les collègues de l'entreprise et le cas échéant, résoudre/prévoir les situations de crise comme une restructuration.

« Depuis le milieu des années 1980, les outils d'investigation ont littéralement explosé. On parle ici d'enquête de satisfaction, là de baromètre de motivation ; on se penche ici sur les valeurs socioculturelles de l'entreprise, on se préoccupe là du processus organisationnel »².

5- Les meilleurs techniques pour faire face au burnout :

Le manque de communication au travail est sources de stress, de tension, de conflit et ces problèmes sont nuisibles pour votre bien-être et votre productivité.

De multiples malentendus ou tensions pourriez-vous éviter en ayant une bonne communication interne ? Et pour faire face à n'importe quel problème il faut de bonnes réflexions stratégiques...

¹Sidib Oumar, La communication interne comme source de motivation dans l'entreprise, Mémoire de fin d'étude Master02, Option Gestion des Ressources Humaines, Centre Africain d'étude supérieur en gestion, Mali, 2014, P26.

² Marie-Hélène Wastphalen, communicator, op.cit., P 231.

Quelle démarche à suivre pour avoir une bonne communication au travail ?

Voici 5 techniques pour mieux cerner une bonne communication :

Donner des marques d'attention :

Savoir donner des marques d'attention favorise les bonnes relations. Elles sont simples à mettre en exécution, à condition d'être fortes et authentiques. Les marques d'attention, comme un sourire, un mot gentil, remercié, félicité ... valorisent l'autre et ont pour effet de créer un environnement plus détendu et moins propice aux tensions.

Choisir le bon moment pour dialoguer :

Si vous devez analyser un problème avec quelqu'un ou lui faire une demande, il est préférable de choisir le bon moment et un endroit calme pour pouvoir en discuter. Le mieux est de demander à la personne si elle est libre pour en communiquer.

Parler au «je» :

Savoir parler au « je », un processus précieux en communication. A l'image d'éviter les tensions ou un conflit avec un collègue qui vous dérange quand il ou elle parle fort au téléphone. Dite lui : « Quand tu parles fort au téléphone, je me sens ... (perturbé, agacé ou paniqué) car je n'arrive pas à me focaliser sur mon travail ». On commence donc par évoquer la situation qui nous dérange, puis on indique notre ressenti intérieur. L'autre ne se sent pas agressé ou blâmé et prend conscience de son comportement gênant¹.

Savoir écouter pour que l'autre nous écoute :

Apprendre à écouter est un art à la fois simple et difficile. Certains le font d'instinct mais pour la plupart, cela suscite un peu d'entraînement pour maîtriser l'écoute active. Cet art est très utile lors d'une situation de communication tendue. Savoir écouter, c'est être centré sur l'autre et décentré de ses préoccupations. Si vous préparez votre réponse pendant que l'autre

¹ Marie Pierre, Les 5 techniques pour une bonne communication au travail, BEATI, Paris, 2015, P1, (version électronique).

parle, vous ne l'écoutez pas vraiment. Un moyen très efficace consiste à vérifier avec son interlocuteur que l'on a bien écouté en reformulant avec ses mots ce qu'il nous a dit.

Trouver une solution par la négociation :

Même dans des situations de conflit important, vous pouvez toujours accéder à une solution grâce à la négociation.

Dans un premier temps, chaque personne doit pouvoir exprimer ses besoins. Dans un deuxième temps, vous devez réfléchir ensemble pour trouver les meilleures solutions afin de satisfaire les besoins de chacun¹.

« Vie professionnelle en période de crise, la pression peut s'accroître sur les salariés comme sur les patrons et les managers. Dans une entreprise, chacun doit redoubler d'effort pour ne pas succomber au stress, au risque de se retrouver en situation d'épuisement professionnel ².

La communication efficace est basée sur l'estime de soi. Si vous possédez une bonne estime en soi, vous saurez solutionner les problèmes avec confiance, trouver les expressions justes et vous faire respecter³.

6- Le coaching à la rescousse des ressources humaines et de la communication interne :

Entre information, cohésion, fédération et adhésion à un groupe à ses valeurs.... La communication interne possède un rôle de sur-justification pour rendre acceptable toute stratégie ou décision auprès des salariés allant jusqu'à banaliser la souffrance et fermer les yeux sur le mal-être au travail de certains salariés.

Un aveu d'impuissance de la part des Ressources Humaines et de la communication interne :

Les Ressources Humaines n'ont pas la possibilité de tout contrôler. Elles sont souvent très sollicitées car elles sont dans l'obligation de faire face à la souffrance des salariés et gérer les oppressions de l'entreprise. Elles ont elles-mêmes souvent besoin d'aide. Frédérique

¹ Marie Pierre, op.cit, P2.

²Stanislas Kraland, Les 12 conseils pour lutter contre le burnout, HUFFPOST, Sd, Sp.<http://cerclledesconnaissances.blogspot.com> (version électronique), 2013. Consulter le 26/ 04/ 2018 à 12 :48.

³ Charles-André Pigeot, Romain Pigeot, op.cit., P202.

Deschamps, consultant dans le domaine du changement du développement des potentiels humains, de l'organisation de la prévention du burnout, de la santé et du bien-être confirme qu'il a souvent vu des départements Ressources Humaines avec des taux de burnout très augmenter, car ils n'ont personne avec qui faire le bilan. Aveu de faiblesse de leur part ? Pas vraiment, car mettre en place un programme de soutien à l'ensemble de l'entreprise, c'est offrir aux Ressources Humaines un vrai rôle de coordination, c'est pour cela qu'il faut leur faire des formations pour qu'ils soient considérés dans l'entreprise comme étant les personnes à contacter pour solliciter une assistance externe¹.

A ce titre, le Directeur des Ressources Humaines possède deux type de moyens d'intervention : par des démarches collectives et par des démarches individuelles. Les premières étant plutôt dédiées à la prévention, les secondes étant essentiellement liées à la détection et aux solutions².

En préalable, à tout cela le directeur des Ressources Humaines doit être présent auprès des employeurs, des représentants du personnel, pour pouvoir localiser tous les signes et dysfonctionnements précurseurs de burnout.

Peut-on réellement parler de son mal- être au coach de son entreprise ?

La communication est primordiale à ce niveau, pour sensibiliser à l'aide des messages clairs. Il est essentiel que chacun comprenne que tout le monde peut être concerné par le mal-être et que le burnout n'est pas la maladie des faibles mais au contraire des personnes motivées qui vont trop loin et qui ne connaissent pas leurs limites . Il ya tout un aspect de communication en amont pour dédramatiser la situation. La communication joue un rôle important pour convaincre le management, et les cadres de démystifier cet aspect. Très souvent, les salariés n'osent pas parler, il faut lever cette peur, il faut rassurer les gens par rapport aux systèmes qui sont en place³.

7- Lutter contre le stress, l'épuisement et le harcèlement psychologique au travail :

a- Prévenir le stress et l'épuisement au travail :

¹ Frédérique Deschamps, in Laura Le Berre, op.cit, P13.

² Lucien Brossard, burn-out-et-rôle-des-drh, <https://revolution-rh.com>, 2015, consulter le 26 04 2018 à 12 :22.

³ Laura Le Berre, op.cit, P14.

Afin de réduire le stress au travail on peut passer par trois catégories : Primaires (visant à réduire les sources de stress), secondaires (développées pour aider les individus à développer des capacités à faire face au stress) ; tertiaires (organisant la prise en charge des individus affectés par le stress).

L'objectif d'une organisation, doit être le fait de passer d'une politique curative à une politique préventive. Pour ce faire, elle est dans l'obligation de développer une prévention primaire pour prévenir le mal à sa source.

- La prévention primaire :

A pour objectif d'éliminer ou de contrôler des facteurs de risque présents dans le milieu du travail. L'objectif est d'agir sur les causes des risques plutôt que sur leurs conséquences pour être plus efficace. Ces actions de prévention primaire jouent sur l'organisation du travail et du temps de travail, la formation, la délégation, l'évaluation des performances individuelles et collectives, la reconnaissance au travail...

- La prévention secondaire :

Ont pour but de venir en aide aux individus à gérer plus efficacement les exigences et contraintes du travail en développant leurs stratégies d'adaptation aux sources de stress ou en renforçant leur résistance au stress en soulageant les symptômes qui y sont associés.

- Former des individus afin qu'ils puissent développer des compétences spécifiques et mieux ; gérer divers types de situations de stress (gestion du temps, des conflits, de l'agressivité....etc.
- Instaurer une communication interne au sein de l'entreprise, et la mise en place de procédures de médiation pour intervenir précocement lors des situations difficiles ;
- Apporter une aide aux salariés pour faire face à diverses contraintes de la vie personnelle (crèches, conciergerie), etc. ;
- Améliorer l'hygiène de vie afin d'accroître la résistance de l'organisme au stress (activités sportives, éducation nutritionnelle, etc.) avec possibilité de pratiques de relaxation, d'exercice physique au sein de l'entreprise¹.

¹ David Alis Marc Dumas, Risques et souffrance au travail, DUNOD, Paris, 2010, PP147 148 149.

- Les interventions au niveau tertiaire :

Ont pour but le traitement, la réhabilitation, le processus de retour au travail et le suivi des individus qui sont dans une situation de souffrance ou qui ont vécu une situation de souffrance, de problèmes de stress ou de santé mentale au travail. L'importance de prendre en considération les personnes victimes au travail est enfin reconnue. La victimologie clinique s'intéresse à la psychologie traumatique des victimes et à leur prise en charge psychologique¹. « Ne pas fourvoyer un salarié dans un service particulièrement difficile pour une période démesurément longue. Veiller à une rotation interne au sein de divers services.

Adapter l'évaluation des performances aux activités psychologiquement contraignantes. Développer la formation continue- fenêtre ouverte sur un environnement différent qui donne confiance au salarié en lui prouvant qu'il peut faire autre chose, qu'il ne se réduit pas à la seule activité source de tension, en favorisant les opportunités d'évolution de carrière ».

b- Lutter contre le harcèlement psychologique au travail :

L'Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail Aquitaine propose par exemple ; une démarche de prévention pluridisciplinaire en quatre étapes :

- Dégager, à partir des diagnostics et du suivi des démarches dans chacune d'entre elles, des constats communs ou spécifiques ;
- Construire des indicateurs d'alerte permettant de doter les acteurs de la prévention et les acteurs sociaux dans l'entreprise d'outils pour anticiper au mieux ces questions ;
- Elaborer un modèle d'analyse pour comprendre ces phénomènes (modèle d'analyse des facteurs de risques distinguant les difficultés dans le travail, les facteurs professionnels tels que l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines et le management, les relations de travail et l'environnement, les salariés selon l'âge, l'ancienneté, le genre, la formation, les compétences ou l'état de santé....) ;

¹ David Alis Marc Dumas, Ibid., P152.

² Neveu J.P, Stress et épuisement professionnel, in Allouche J, Coord Encyclopédie des ressources humaines, VUIBERT, 2006, Sp, P 153.

- Entreprendre les mesures de prévention et développer une veille (action à plusieurs niveaux, système de prescription du travail- quantité, qualité relation client, définition des rôles et des responsabilités dans l'organisation du travail....).

8- Mieux intégré la diversité des salariés :

a- Améliorer les conditions de travail des femmes :

L'égalité professionnelle, le contexte actuel de marché du travail tendu, le niveau d'instruction élevé des filles pousse certaines organisations à améliorer des pratiques dans le but d'attirer et de fidéliser les femmes au sein de l'entreprise, et cela en développant leurs conditions de travail. Et dans le passage ci-dessus on va essayer de présenter quelque action qui va permettre l'amélioration de la qualité de vie des femmes au travail.

- Une volonté de l'entreprise :

- Création d'une commission égalité professionnelle.
- Signature d'accord d'entreprise sur l'égalité professionnelle.
- Signature d'une charte égalité et/ou charte de parentalité.
- Recrutement d'un (e) responsable chargé (e) de la promotion des femmes...
- Mise en place et suivi de tableaux de bord (indicateurs de salaire, structuration par statut, métiers, postes, taux de promotion, accès à la formation....).
- Rééquilibrage des ratios (salaires, promotion, formation..).

- Communiquer et former pour changer les stéréotypes sexués :

Ex : des hommes infirmiers, des femmes mécaniciennes...

- Organiser les temps de vie de tous (hommes et femmes) :

- Horaire de travail : amplitude (ne pas faire de réunion à partir de 18 heures).

¹Poillpot-Roca boy G, Winter R, Combattre le harcèlement psychologique au travail : proposition d'un processus d'intervention, Revue Gérer et comprendre, Paris, 2008, PP38 49.

- Aménager le temps de travail : temps plein sur 4 jours, temps plein avec toutes les vacances scolaire...

- Intégrer et développer le temps de travail « invisible » : télétravail...

- Le temps partagé : poste à responsabilité partagé par plusieurs personnes.

- Partenariat avec les acteurs locaux pour les problématiques de transport, de restauration, et les annoncer par voix affichage ex : les notes d'informationl.

- Valoriser la « parentalité » :

Rémunération, participation, intéressement non « sanctionnés » par l'absence par raison familiales.

- Accompagnement du départ et retour avant et après congé : entretien, formation...

- Manager autrement :

- Le parrainage.

- L'accompagnement individuel des femmes.

- La convivialité, permettre au sein de l'organisation un environnement amical.

- Gérer les carrières :

Neutralisation des congés « parentalité » pour l'attribution de promotion.

- Communiquer sur l'accès des femmes aux emplois lors des recrutements.

- Détecter les hauts potentiels féminins après 40 ans.

- Constitution d'un réseau féminins, et cela à travers la communication interne².

Le but ici n'est pas de faire de la discrimination positive, où de favoriser les femmes par rapports aux hommes. Il s'agit plutôt de donner aux femmes un niveau de considération qu'elles

¹ Synthèse de pratiques d'entreprises par G. Poilpot-Roca boy, in David Alis Marc Dumas G poilpot-Roca boy, op.cit., PP170, 171.

² David Alis Marc Dumas G Poilpot-Roca boy, op.cit, P171.

méritent, c'est-à-dire, comme pour les hommes, en fonction du travail et de l'investissement qu'elle procure.

Identifier les barrières inconscientes en trouvant des solutions qui aident à construire des atmosphères favorables au sein de l'entreprise. En résulte alors des conditions de travail plus favorables à l'entraide, au bien-être et à la productivité.

La communication interne permet l'implication et l'optimisation des performances des collaborateurs. Il est désormais évident pour tous, que les équipes qui gagnent sont celles qui prennent plaisir à travailler ensemble. Les entreprises savent que leur compétitivité et leur succès passent notamment par le dialogue avec leurs collaborateurs. De nombreux salariés ont connu des situations désastreuses, perturbantes, qui les poussent à quitter leurs milieux de travail.

b- Améliorer les conditions de travail des salariés âgés :

Les personnes âgées peuvent avoir des caractéristiques particulières en ce qui concerne la santé (fatigue physique...), d'attentes et d'objectifs au travail. Le maintien en emploi de cette population se montre aujourd'hui crucial dans un cadre financier de déséquilibre des régimes sociaux et un cadre économique de manque de compétences. Le défi des organisations est alors de changer leur représentation de cette population afin de pouvoir la motiver à rester en activité, et mettre au service de l'organisation la somme de leur savoir, savoir-faire et savoir-être accumulé au cours des années. Diverses entreprises tentent aujourd'hui d'aller dans ce sens.

Le préservation dans l'emploi ou le sauvegarde de l'employabilité des séniors, en s'inspirant des dispositions de l'accord national interpersonnel relatif à l'emploi des séniors du 13 octobre 2005, passe par un entretien de deuxième partie de carrière pour les salariés d'au moins de 45ans. Il est destiné à faire le point sur leurs compétences, leurs besoins en formation, leur évolution de carrière et les moyens à mettre en place afin qu'il se déroule dans des conditions optimales.

D'autres mesures portent sur l'amélioration des conditions de travail. Il s'agit en particulier d'actions concernant la suppression ou la diminution de la pénibilité du travail.

¹ Kevin Moreau, Comment améliorer la place de la femme en entreprise, <https://blog.emploi.provideup.com>, 2017, consulter le 22/04/2018, 20 :23.

Cependant, ces mesures ne sont pas uniquement centrées sur la situation du personnel âgé, mais sur tous les salariés¹.

Au préalable, il convient de dire que désormais beaucoup d'entreprises proposent à leurs salariés, des avantages matériels et sociaux tels qu'un portable, une tablette, une voiture de fonction, des titres de restauration...

Cependant, beaucoup d'entre elles épargnent le cadre de travail alors que leurs salariés ont un fort besoin d'évoluer dans un environnement sain, calme, propre et agréable. En effet, à l'évidence, les bureaux doivent être organisés de façon à optimiser l'efficacité au travail, tout en créant une ambiance chaleureuse et conviviale².

Chaque entreprise se retrouve dans l'obligation d'améliorer leurs conditions de travail, afin de permettre à leurs salariés un environnement convenable à chacun. Et la communication interne est ainsi impliquée dans cette démarche, elle occupe sans rôle de prévention et d'amélioration des conditions de travail.

¹ Davis Alis Marc Dumas G Poilpot-rocaboy, op.cit, P172, 173.

² Linda Ducret, Comment améliorer les conditions de travail de vos salariés, <https://www.gpomag.fr>, 2017. Consulter le 26/04/2018 à 13 :42.

Chapitre 03

La réalité de la communication interne dans la prévention du burnout chez *SARL « IBRAHIM et Fils »*

Chapitre 03 : La réalité de la communication interne dans la prévention du burnout chez la SARL« IBRAHIM et Fils »

Section 1 : Les domaines de l'étude sur le terrain :

Dans ce chapitre. Nous allons donner une présentation de la SARL « IBRAHIM et FILS ». Nous allons d'abord faire une présentation générale de l'historique de cette société, sa place au niveau nationale et mondiale, les différents services ainsi que ses activités et son environnement et son exploration. Après avoir présenté la SARL « IBRAHIM et Fils » nous avons abordé l'analyse et les résultats de notre recherche effectuée au sein de cette société.

1- Présentation générale de l'historique de la SARL « IBRAHIM et Fils » :

La SARL « IBRAHIM et Fils » sise à IGHZER AMOUKRAE, chef-lieu de commune et daïra d'IFRI-OUZELLAGUEN, dans l'entrée Est de vallée de la Soummam, en contrebas du massif montagneux du Djurdjura qui constitue son réservoir naturel d'eau. Premier dans l'utilisation du PET (polyéthylène téréphtalate) au niveau national, IFRI inaugure son premier atelier d'embouteillage le 20 juillet 1996.

A cette date, plus de 20 millions de bouteilles sont commercialisées sur l'ensemble du territoire national, ce chiffre atteint 48 million d'unités en 1999 puis 252 millions de litres en 2004, avant de franchir le cap des 500 millions de litres (emballage PET et verre) en 2009.

La qualité naturelle de l'eau, qui est de pureté et légèreté, par une démarche méthodologique, scientifique et rigoureuse dans les techniques de production. Et également l'expérience acquise dans le domaine des boissons gazeuse des établissements IBRAHIM et FILS.

2- La SARL « IBRAHIM et Fils » à l'échelle nationale :

La SARL « IBRAHIM et Fils » est présente dans toute l'Algérie elle touche les 48 Wilaya : ALGER, ORAN, CONSTANTINE, ANNABA, BEJAIA, JIJEL, HASSI MESSAOUD.....Ayant couvert les besoins du marché local de La SARL « IBRAHIM et Fils » est partie à la conquête du marché international¹

¹www.ifri-dz.com, consulter le 03/05/2018 à 13 :25.

3- La SARL « IBRAHIM et Fils » à l'échelle mondiale :

Après la réussite de son ancrage sur le marché national, la SARL s'est ouverte sur le marché international. Aujourd'hui, ses produits sont exportés vers plusieurs pays, à savoir : la France, le Portugal, la Belgique, l'Angleterre, l'Espagne, le Soudan, le Mali, le Niger, la Mauritanie, les Emirats-arabe-unies¹.

L'objectif de la SARL IBRAHIM & Fils, est l'élargissement de son réseau d'exportation vers d'autres pays.

4- Présentation de tous les services :

La structure organisationnelle de différentes sections et fonctions de l'entreprise, ainsi que leurs missions peut être présentée comme suit :

- La direction : elle est dirigée par un gérant qui assure et applique la décision prises dans les différentes assemblées générales des associés. Elle comprend le secrétariat et les différents services, elle a aussi pour mission la coordination des travaux entre différents services.
- La secrétariat : c'est l'organe d'accueil, on y enregistre les courriers arrivés et ceux qui partent, et aussi la réception et l'enregistrement des appels téléphoniques.
- Direction commerciale et marketing : elle est composée de cinq sections :
 - Administration des ventes/facturation/statistique /emballage/assistance commerciale.
 - Administration des ventes : sa mission est :
 - La prise des commandes
 - La programmation des livraisons
 - La gestion du portefeuille client

Facturation : sa mission est :

¹www.ifri-dz.com, consulté le 03/05/2018 à 13 :29.

- L'établissement des commandes
- L'établissement des devis pro format
- L'établissement des factures de consignation

Statistique : sa mission est

- Réalisation des tableaux de bord
- Réalisation des études statistiques

Emballage : ce service s'occupe :

- Gérer des flux emballage
- L'établissement des factures de consignation
- Réalisation des situations journalières par client
- Assistance commerciale : son rôle est la réalisation des offres et des dossiers clients.
- Assistance commerciale : son rôle est la réalisation des offres commerciales et la création des dossiers clients.

▪ **Service marketing** : les principales missions de ces services sont :

- Fournir une base de données sur le marché d'un produit, notamment en analysant le comportement des consommateurs et des informations (qualitatives et quantitatives) recueillies par les superviseurs des ventes.
- Elaborer des questionnaires et supervise les enquêtes menées des consommateurs et interprétation les résultats obtenus.
- Suivre le cycle de vie des produits et propose des solutions et / ou actions à chacune de ses phases.
- Définir et mettre en œuvre et suivre les actions promotionnelles.

▪ **Service d’approvisionnement** : ce service est muni de la section achats locaux et étrangers. Il prend en charge la gestion des achats et assure le suivi des commandes jusqu'à leur satisfaction en assurant les délais comptabilisés avec l’urgence des boissons à moindre coût.

▪ **Service informatique** : ses missions sont :

- Le développement et la réalisation des projets informatiques ;
- L’introduction de nouvelles technologies ;
- La maintenance du système informatique ;
- L’administration du réseau ;
- La sauvegarde et l’archivage des données de l’entreprise.

▪ **Service du personnel** : ses fonctions sont :

La paie, le suivi des carrières, la formation et le social. Ce service s’occupe de règlement des problèmes sociaux du personnel, de la bonne tenue de ses dossiers et du suivi de ses mouvements et carrières.

▪ **Service technique** : ce service s’occupe de toutes les tâches techniques concernant l’opération, à cette effet il :

- Elabore les rapports techniques.
- Etablit le programme de production.
- Contrôle la qualité du produit.

▪ **Service production** : Il est le responsable du personnel de production, son rôle est :

- D’assurer la production des produits finis et il est chargé de la gestion du carnet de bord de la production.
- De contrôler et suivre les statistiques concernant la production.
- De produire en équivalent en quantités demandées par le service commercial et en normes exigées par le service qualité.

▪ **Service qualité** : sa mission principale est :

- La mise en place des procédures de travail de chaque structure.
- D'assurer l'établissement, la mise en œuvre et l'entretien des processus nécessaire au système de management de qualité.
- De représenter l'organigramme relatif au système de management de la qualité.

▪ **Service finances et comptabilité** : son rôle est :

- Etablir les situations financières de l'entreprise (Bilan, TCR...).
- Assurer la conformité des opérations comptables.
- Etablir les plans financement et d'investissement.
- Gérer les recettes et les dépenses.

▪ **Service de gestion des stocks** :

Ce service est décomposé en :

Gestion des stocks des produits finis, des matières premières, des emballages, de pièces de rechange, et la gestion de stocks des fournitures diverses. Les principales activités de ce service sont :

- La coordination des activités des magasins.
- Veiller aux bons tenus des stocks.
- Le contrôle des différents documents relatifs aux entrées et sorties dans les divers magasins.

5- Une gamme de produits diversifiée à base d'eau minérale :

Aujourd'hui, la gamme de produit de l'entreprise la SARL « IBRAHIM et Fils » est riche d'une cinquantaine d'articles qui vont de l'eau minérale plate, gazéifiée et aromatisée aux sodas et aux goûts différents en passant par les eaux fruitées et les cocktails.

A- L'eau minérale :

- Eau minérale naturelle non gazeuse.
- Eau minérale naturelle gazéifiée.

B- L'eau minérale gazéifiée /aromatisée :

- Boisson à l'eau minérale naturelle gazéifiée aux extraits naturels de citron.
- Boisson à l'eau minérale naturelle gazéifiée aux extraits naturels d'orange.
- Boisson à l'eau minérale naturelle gazéifiée aux extraits naturels de menthe.

C- Les sodas :

- Soda orange ; - Soda orange édulcoré sans sucre ajouté.
- Soda citron ; - Soda citron édulcoré sans sucre ajout.
- Soda pomme ; - Soda pomme édulcoré sans sucre ajouté.
- Soda pomme verte ; - Soda pomme verte édulcoré sans sucre ajouté.
- Soda fraise ; - Soda fraise édulcoré sans sucre ajouté.
- Soda bitter ; - Soda bitter édulcoré sans sucre ajouté.

D- Les eaux fruitées :

- Eau fruitée aux fruits exotiques.
- Eau fruitée à la pomme fraise au lait.
- Eau fruitée à l'orange.
- Eau fruitée au raisin mûre
- Eau fruitée au raisin cerise
- Eau fruitée à l'orange carotté citron

6- L'environnement de la SARL « IBRAHIM et Fils » :

L'environnement de l'entreprise est l'ensemble des éléments constitutifs de son milieu, c'est-à-dire toutes les forces extérieures qui peuvent influencer d'une manière directe ou indirecte sur l'entreprise.

La société opère avec les acteurs économiques locaux et étrangers :

- Les fournisseurs :

- les fournisseurs de biens (matière premières, pièces de rechanges).
- les fournisseurs de services (réparation et maintenance).

- Les clients :

Ils représentent la clientèle de la SARL « IBRAHIM et Fils », qui se trouve dans le pays et à l'étranger, car elle a mis à leur disposition plusieurs produits de marque et de qualité. Elle dispose plus de 1500 clients divers qui sont :

- Les dépositaires (représentants).
- Les sociétés.
- Multinationales.
- Les compagnies aériennes.
- Les institutions publiques.
- Les centres commerciaux.
- Les hôtels.

7- La SARL « IBRAHIM et Fils » l'exportation :

Ayant couvert les besoins du marché national, la SARL « IBRAHIM et Fils » est partie à la conquête de nouveaux marchés dans le monde. Aujourd'hui, la SARL « IBRAHIM et Fils »

exporte ses produits vers la France, l'Angleterre, l'Espagne, l'Italie, l'Allemagne, la Belgique, le Luxembourg, le Soudan, le Mali, le Niger et les Emirats Arabes Unis.

Par ailleurs, plusieurs contrats sont en phase d'être finalisés avec des partenaires étrangers soucieux d'acquérir leurs produits. L'un des principaux objectifs, étant l'élargissement du réseau d'exportation vers d'autres pays, de gros efforts de l'investissement sont continuellement consentis pour permettre de réaliser des extensions de leurs capacités de production afin de répondre à une demande du marché internationale en constante augmentation.

Section 02 : présentation et interprétations des résultats :

1- Caractéristiques de la population étudiée

Tableau numéro 01 : Les caractéristiques de la population visée

Enquêtés	Age	Sexe	Niveau D'instruction	Ancienneté	Situation Matrimoniale
Enquêté 01	40 ans	F	Universitaire	11 ans	Mariée
Enquêté 02	34 ans	F	Universitaire	5 ans	Mariée
Enquêté 03	43 ans	M	Secondaire	16 ans	Marié
Enquêté 04	66 ans	M	Universitaire	4ans	Marié
Enquêté 05	43 ans	M	Universitaire	16 ans	Marié
Enquêté 06	65 ans	M	Universitaire	17 ans	Marié
Enquêté 07	33 ans	F	Universitaire	5 ans	célibataire
Enquêté 08	30 ans	F	Universitaire	4 ans	Mariée
Enquêté 09	31 ans	M	Universitaire	4 ans	Marié
Enquêté 10	38 ans	F	Universitaire	10 ans	Célibataire

Nous remarquons après l'analyse de ce tableau, que la tranche d'âge de notre échantillon d'étude varie entre (30ans -63ans). Nous avons constaté que la catégorie âgée entre (30ans - 39ans) été répétée six (06) fois. Suivi par deux (02) cadres qui ont plus de 50 ans.

Ainsi on peut constater que notre échantillon, d'étude est principalement constitué de personnes jeunes.

A travers l'analyse de ce tableau, nous constatons également que les membres de notre échantillon sont à égalité entre hommes et femmes. Ce tableau présente également le niveau d'instruction de nos enquêtés, qui sont pour la plupart des diplômés universitaires soit(09) cadres contre (01) avec un niveau secondaire. Nous soulignons ici l'importante présence du pôle des universitaires au sein la SARL « IBRAHIM et Fils », ce qui indique que l'entreprise est exigeante en termes de qualification de ses cadres.

Le tableau nous donne également un aperçu sur l'ancienneté de nos enquêtés, la plupart d'entre eux, soit Cinq (5) cadres ont une ancienneté qui varie entre 5ans et 10ans. Quant aux autres cadres soit quatre (4) d'entre eux ont une ancienneté qui varie entre 10ans et 17ans d'expérience.

Nous constatons aussi d'après l'analyse du tableau, que l'ensemble des membres de notre échantillon sont mariés soit (8) cadres contre (2) cadres sont célibataires.

Axe n 02 : la communication interne et le burnout des cadres :

Nous avons posé la question n°1 qui est sur : la communication interne source de motivation et démotivation chez les cadres de la SARL « IBRAHIM et Fils » :

Et d'après les données recueillies auprès de notre échantillon, il semble que la communication interne est démotivante. La majorité des cadres ont confirmé que la communication interne est une source de démotivation.

L'enquêté (03- 43ans) déclare : *« non, la communication interne au sein de notre entreprise ne me motive pas du tout, j'aimerais avoir un bureau avec un faxe et un micro propre à moi et avoir toutes les informations concernant mon poste de travail sans avoir à parcourir après une information à chaque fois, car cela me démotive vraiment ».*

L'enquêté (09-31ans) déclare : *« oui, elle est démotivante, par exemple quand je demande quelque chose à mon collègue il me faut toujours un écrit avec un cachet pour la traçabilité et la fiabilité, alors qu'avec un moyen de communication fiable ça aurait pu être facile ».*

La communication interne est une variable très importante que l'entreprise doit prendre en considération, en mettant en place un service de communication qui va assurer tous les moyens nécessaire dans l'entreprise, afin de mettre les travailleurs dans de très bonnes conditions pour qu'ils puissent donner de leur mieux ce qui va répercuter positivement sur l'entreprise et sur son rendement. Et ces réponses sont totalement compréhensibles, vu leur expériences chez la SARL « IBRAHIM et Fils ». Et aussi qu'ils ont déjà travaillé dans d'autres entreprise ce qu'il leur a permis de dire que la communication interne n'est pas à la hauteur au sein de cette société.

Nous avons également posé la question n°2, qui est sûre : les éléments qui contribuent à une certaine surcharge qui mène au burnout au sein de la société « IBRAHIM et Fils » :

Etd'après les données recueillies auprès de notre échantillon et après l'analyse de l'ensemble de ces réponses, il semble que certains éléments représentent une source de surcharge qui mène naturellement au stress. La majorité des cadres jugent qu'il ya des éléments qui contribuent à certaine surcharge.

(L01, 40ans) déclare : «*dans mon poste il ya un élément qui me dérange c'est que il ya plusieurs collègues, qui ont un accès à mon système de travail, et quand ils font des erreurs je me retrouve dans l'obligation de les corrigé, et avec le travail que je reçois chaque jours ce n'est pas vraiment évident*».

(L02, 34ans) déclare «*Pour moi l'élément qui contribue à une certaine surcharge c'est les déplacements, le temps est totalement pris en partant chercher les pièces une sorte de vas et viens en vain* ».

A ce la ajoute (L04, 66ans) : «*le faite de recevoir jusqu'à 100 mails par jours c'est une grande surcharge et même chez moi je reçois des mails auxquels je dois répondre*». Ceci explique que la pression est très élevée au sein de la société « IBRAHIM et Fils ».

Selon Jean-Pierre Brun et Josée Martel : « *La surcharge de travail qualitative et quantitative, en plus d'avoir des impacts négatifs importants sur la santé psychologique des individus serait responsable de certains désordres physique tel les maladies coronariennes et un taux élevé de cholestérol* »¹.

Nous comprenons alors que la surcharge de travail est très importante car elle est un réel problème. Lorsque ces cadres intensifient leurs activités, c'est leur corps qui n'arrive pas à supporter et qui s'épuise. Alors, il faut minimiser au maximum ces éléments perturbants. Et les responsables doivent prendre conscience de cet élément, et monter un minimum de compassion envers les travailleurs et leur procurer des conditions et des éléments qui vont leur permettre de bien accomplir leur tâche cela sans épuisement.

Pour la question n°3 nous avonscerné notre question sur :l'équipement du poste de travail sur le plan professionnel :

L'équipement d'un poste de travail figure parmi les indicateurs les plus importants pour pouvoir évaluer un employé sur son travail, et fait partie des éléments qui pousse le travailleur à être dans une situation nuisible stressante.

D'après les données rassemblé auprès de notre échantillon et après l'analyse de ces réponses nous constatons que la plupart de nos enquêtés sont non satisfaits de l'équipement mis

¹Brun Jean-Pierre, Martel Josse, les causes du problème ; les sources de stress au travail, Bibliothèque nationale du Québec, 2003, <http://www.irsst.qc.ca/media/documents/PubRSST/R-362-2.PDF>, P5, consulter le/05/05/2018 à 14 :03.

à leur disposition au sein de la société. (08) d'entre eux, déclarent qu'ils ne sont pas satisfaits contre seulement (02) est cela pour différentes raisons.

(L05,43ans) déclare : *« je ne suis pas satisfait de notre équipement car il ya un manque d'électricité il ya un manque de connexion ainsi de suite »*.

(L09, 31ans) ajoute : *« le fait de partager le même matérielle avec 4 ou 5 personnes c'est vraiment stressant tu seras dans l'obligation d'attendre même si il s'agit d'une urgence, alors c'est vraiment nuisible »*.

Dans un autre sens (L01, 40ans) déclare : *« je suis vraiment satisfait par rapport à notre équipement, il ya aucun manque l'entreprise met a notre disposition tous les moyens et toute les technologies de l'information et de la communication »*

Dans le même raisonnement (L10, 38ans) déclare : *« qu'il n'ya aucun manque tout est là »*.

Dans l'ensemble nous pouvons dire que chez la SARL « IBRAHIM et Fils », le taux de personne non satisfait de leur équipement est bien élevé par rapport à ceux qui sont satisfait. Et notre observation nous a permet de savoir que la SARL « IBRAHIM et Fils » manque d'équipement professionnel, ce qui engendre le stress qui conduit effectivement au burnout chez les cadres. La SARL « IBRAHIM et Fils » doit suivre le développement technologique afin d'assurer aux travailleurs d'aller de l'avant dans l'exécution de leur tâche.

Concernant la communication interne et l'épanouissement, nous avons consacré une question par rapport à cette idée. Et c'est la question n°4 :

La communication interne et l'épanouissement une question que nous ne pouvons pas négliger, il s'agit de développer une meilleure communication interne qui va apporter un épanouissement au sein de la SARL « IBRAHIM et Fils » est un climat social qui va amoindrir le stress dans l'enceinte de cette société. A partir de là, et vu l'importance de la communication interne dans l'épanouissement nous avons formulé une question dans ce sens et le résultat de cette question sont les suivants : La majorité des cadres jugent que la communication interne ne travaille pas vraiment dans l'épanouissement, car elle est peu satisfaisante.

(L07, 33ans) déclare : *« Comment avoir de l'épanouissement alors que les moyens ne sont pas fiable ! Donc aucun épanouissement »*.

(L01, 40ans) déclare : « *le fait d'être en manque d'information et aucun système ni implanter à l'intérieur de l'entreprise pour pouvoir régler le problème comment avoir de l'épanouissement* ».

(L06, 65ans) est dans la même position, il déclare : « *la communication au sein de notre entreprise n'est pas totalement convaincante, alors effectivement il n'y aura pas de l'épanouissement* ».

(L02, 34ans) déclare : « *dans mon poste je ne suis pas toujours informer en ce qui concerne mon travail alors je vous dis non je ne suis pas épanoui* ».

D'une manière générale, nous pouvons dire que la SARL «IBRAHIM et Fils » n'accorde pas une grande importance à la circulation de l'information, ce qui met leur travailleurs dans un manque d'épanouissement, et à partir de notre observation, nous avons pu comprendre que les moyens déployer au sein de la SARL «IBRAHIM et Fils » ne sont pas à la hauteur pour assurer un climat où l'épanouissement règne.

La question n°5 porte sur : La responsabilité comme facteur qui engendre une certaine surcharge chez les cadres de la société :

La majorité des cadres interrogé voient que la responsabilité liée à leurs poste de travail engendre bien évidemment surcharge qui développe le burnout. La quasi-totalité des enquêtés envisagent que la responsabilité n'est pas une surcharge.

(L02, 34ans) affirme que : « *quand tu es à la tête d'un service tout passe par toi alors c'est vraiment stressant* ».

(L04, 66ans) affirme que : « *représenté l'entreprise et être son intermédiaire c'est une charge et c'est tout un stress* »

(L01, 40ans) affirme que : « *effectivement la responsabilité mène à un climat stressant, toute la journée mon téléphone n'arrête pas de sonner et même à la maison le travail me suit* »

Alors, à partir de là, nous constatons que le fait d'être à la tête d'un service ou d'un département est une grande responsabilité que les cadres assurent et qui mène à la surcharge et au burnout. Et vu ces témoignages nous déduisons que les travailleurs souffrent de cette

responsabilité qui les suit même chez eux. Cela explique aussi la raison qui rend la totalité de nos enquêtés stressé et victime d'un mal-être au travail.

Axe 03 : la communication interne et les relations socioprofessionnelles :

Dans le troisième axe nous avons consacré cinq questions concernant la communication interne et les relations socioprofessionnelles. Et la première question aborde les types de relations au sein de la SARL « IBRAHIM et Fils ».

Et d'après les données recueillies auprès de notre échantillon, la totalité des cadres interrogé lors de notre enquête disent que les relations qu'ils ont avec leurs collaborateurs sont des relations purement professionnelles « *à l'intérieur de l'entreprise on entretient des relations de travail et pas autrement* »

D'après *Lallement Michel* « *Le système de relation professionnelle influe de manière décisive sur les façons de réguler le travail et l'emploi, l'inverse est également vrai*. Ce qui veut dire, que les relations sur le travail agissent sur le travail que ce soit dans le bon ou le mauvais sens, comme elles ne peuvent y avoir aucun effet.

D'après les témoignages, le fait d'être dans un espace purement professionnel crée un certain étouffement car dans n'importe quel lieu de travail, les employés ont besoins d'amis, de collègues avec qui travailler en collaboration dans le besoin, et ils ont besoin aussi d'être sur la même longueur d'onde avec leurs collègues. Et le contraire amplifié le taux de stress et de burnout chez la société « IBRAHIM et Fils ».

La deuxième question traite : la communication interne créatrice d'un climat favorisant au sein de la SARL « IBRAHIM et Fils ».

Dans notre entretien, nous avons consacré une question relative à la communication interne créatrice d'un climat favorable au sein de la SARL « IBRAHIM et Fils », et la majorité disent qu'ils ne peuvent pas aller jusqu'à confirmer les mêmes dires, car au sein de leur entreprise on n'accorde pas une très grande importance à la communication interne.

¹Lallement Michel, sociologie des relations professionnelles, éd la DECOUVERTE, Paris, 1996, P105.

(L08, 30ans) déclare « *je ne peux dire que le climat favorable au sein de notre entreprise est dû à la communication interne car les seuls éléments qu'on utilise c'est l'affichage et une boîte mail* »

Dans le même sens (L06, 65ans) déclare « *notre entreprise n'accorde pas vraiment une très grande importance à la communication interne* »

(L01, 40ans) déclare « *Ilya beaucoup de choses à améliorer pour dire que la communication interne est à la hauteur* »

A partir de la majorité des réponses collecté nous pouvons dire que les travailleurs au sein de cette société sont là juste pour exécuter rien de plus, car leurs fonctions et leurs tâches sont bien déterminer, ce qui explique le burnout des cadres de cette société. Et cela est un vrai problème pour la SARL « IBRAHIM et Fils ». Un problème qu'elle doit prendre en considération afin d'instaurer un climat sociale stable.

La question n°3 repose sur :Lesdéparts au sein dela SARL « IBRAHIM et Fils » :

D'après les résultats obtenus auprès de nos enquêtes et après les analyses de ses résultats, il semble que la plupart des départs quela SARL « IBRAHIM et Fils » l'entreprise a reconnu son liés à la qualité de vie et les relations qui sont nuisibles au sein de cette dernière (08) cadres sur (02) ont confirmé que l'entreprise a connu plusieurs départs de personnes talentueuses à cause de la qualité de vie.

(L03, 43ans » affirme « *l'entreprise à connu beaucoup de départs l'année passée on a perdu de valeureuse personnes qui sont ailleurs car ils ne sont pas reconnu à leur juste valeurs* »

Le même avis est partagé par (L08, 30an) qui affirme « *au cours de mes 4ans d'expériences, j'ai rencontré des personnes vraiment douées, mais qui ont quitté à cause du climat existant au sein de notre entreprise* »

(L01, 40ans) déclare « *il ya plusieurs personnes qui ont démissionné parce qu'ils ne s'entendent pas avec leurs supérieurs hiérarchiques* ».

Les autres cadres qui ne sont pas du tout du même avis, disent que ce n'est pas à cause du climat qui règne à l'intérieur de l'entreprise, mais à cause des autres raisons.

(L02, 34ans) déclare « *si ils quittent c'est par rapport à des autres motivations liées à la qualité du salaire non pas pour autres choses* »

A partir de là, et selon nos enquêtes nous pouvons dire que la perte des personnes talentueuses représente la même déchirure pour l'entreprise d'une part, et d'autre une source de démotivation et de stress, et si ces personnes ont quitté c'est parce qu'ils sont à bout, trop stressés, alors ils ont préféré quitter la société pour trouver mieux ailleurs.

La rémunération est une contrepartie de l'effort fourni par les travailleurs dans l'exercice de son travail, et qui doit être en adéquation avec les efforts fournis, et qui va motiver les employés à travailler davantage. Ajoutant à cela, les personnes qui partent, laisse malheureusement la plaie ouverte, qui est cette démotivation qui alimente effectivement un certain malaise pesant.

Pour la question n° 4, nous avons abordé le style de management adopté à la société SARL « IBRAHIM et Fils » est-il en adéquation avec les exigences ?

D'après les informations obtenues auprès de nos enquêtés concernant, cette question reste tout aussi partagée, car (08) cadres interrogés estiment que le management adopté par l'entreprise n'est pas en adéquation. Et les autres estiment que le sens inverse.

(L06, 65ans) déclare « *il ya des moments où on se retrouve dans des chemins différents avec la hiérarchie, car ils exigent beaucoup* ». Dans le même contexte (10, 38ans) déclare « *nos supérieurs hiérarchique nous demande trop ce qui nous rend stressé et dépassé et le fait que je suis marié avec 04 enfants ce n'est pas vraiment évident* ».

Par contre, il ya d'autres cadres qui disent qu'il s'agit d'un bon style (L04, 66ans) déclare : « *on est bien encadré, on répond bien à nos exigences* ».

Via l'analyse de ces réponses nous pouvons dire que le style adopté par la société « IBRAHIM et Fils » est un style très exigeant, et qu'il est parmi les sources qui favorise le développement du phénomène du burnout chez les cadres surtout pour les personnes qui ont des familles et qui sont déjà trop chargés chez eux. Alors, ce qui les a poussés à bout n'est vraiment pas en faveur de la société.

En dernier lieu, nous avons posé une question qui a touché les conflits liés au travail et le rôle de la communication interne :

Les conflits liés au travail toute entreprise en parle, mais les causes sont en diversité, dans ce cas, nous avons posé une question pour savoir si ces conflits sont le résultat d'une mauvaise communication ou non. Et après l'analyse de ces réponses, nous avons constaté que (05) cadres confirment que les conflits sont dus au manque d'une communication interne. Et les (05) autres sont tout à fait contre.

(L04, 66ans) déclare « *oui, des conflits ça existe surtout quand les deux personnes ne détiennent pas la même information* ».

Dans le même raisonnement (L10, 38ans) déclare « *oui, ça existe souvent, des fois on se retrouve face à des conflits juste parce que le supérieur hiérarchique ne donne pas la vraie information pour les autres travailleurs* ».

Par contre les (05) autres l'infirmier (L05, 43ans) déclare « *les conflits existent, mais cela n'est pas un problème de communication, mais de jalousie surtout chez les femmes* » (L8, 30ans) déclare « *oui, ça existe souvent surtout quand une personne est compétente par rapport à l'autres. Et c'est vraiment stressant* ».

Après l'analyse des réponses nous pouvons dire que les conflits sont toujours la cause d'une mauvaise communication, mais il y' en a bien d'autres raisons, comme des problèmes externes surtout les femmes mariés, qui sont à la tête d'une famille. Et durant notre période de stage, nous avons vécu une situation de conflits où deux travailleurs se disputent à cause de l'exécution des tâches.

Axe n 04 : Les moyens de la communication interne et l'épuisement professionnel :

Dans le dernier axe nous avons abordé les moyens de la communication interne et l'épuisement professionnel. Et la première question porte sur : la SARL « IBRAHIM et FILS » possédante de moyens de communication interne efficaces, et comment ces derniers les aident à faire leur travail ?

Les moyens de la communication interne occupent un espace important dans chaque entreprise, mais quand il s'agit de leur efficacité cela ne peut être confirmé sans notre enquête auprès des cadres de la SARL « IBRAHIM et FILS ». (07) cadres sur (03) disent que les moyens existant dans leur entreprise sont peu efficaces par rapport à ce qu'ils doivent être.

(L02, 34ans) déclare« *les moyens de la communication sont pas à la hauteur car je n'arrive pas à exercer ma tâche sans me fatiguer à courir toute la journée pour avoir les pièces qu'il me faut* ». Du même avis (L01, 40ans) affirme« *à chaque fois je suis obligé de me déplacer pour avoir l'information exacte, parce que je ne fais pas confiance à la boîte email* »

Par contre nous avons rencontré des cadres qui disent, que ces moyens de la communication interne sont vraiment efficaces. (L10, 38ans)déclare « *dans notre entreprise on a des boîte email et l'affichage et ces deux moyens me procure toutes les informations nécessaires* ».

Après l'analyse de ces réponses, nous constatons que la SARL « IBRAHIM et Fils » néglige un aspect crucial pour construire une société efficace. Les moyens de la communication interne sont indispensables dans cette dernière, et ils sont d'une aide précieuse pour les employés, cela explique que les moyens existants répondent faiblement aux attentes des salariés, prenant par exemple : l'affichage, les boîtes mails,...ça d'une part, et de l'autre, ya la carence du : journal interne, qui travaille dans l'engagement des salariés et le renforcement de leur sentiment d'appartenance au sein leur société, et également l'apaisement de leur tensions interne,... Le système *ERP*, qui veut dire : Entreprise Ressource Planning,...

La deuxième question de cet axe concerne ses moyens de la communication interne chez la SARL « IBRAHIM et FILS ».

Et d'après les données recueillies auprès de nos enquêtés, il semble que la SARL « IBRAHIM et FILS » utilise peu de moyens de communication. La totalité des cadres confirme que la société souffre d'un manque de ces moyens.

(L03,43ans) affirme : « *les seuls moyens qu'on utilise sont l'affichage et des boîtes mails* ».

Dans le même sens (L 07, 33ans) affirme : « *notre société souffre d'un manque de moyens. L'affichage et les boîtes mails sont les seuls moyens* »

D'après ces témoignages nous constatons que ces salariés souffrent d'une carence de moyens de communication, ce qui va les aidé à mieux faire leur travail, et mieux les intégré au sein de leur société, car le manque de ces derniers engendre une insuffisance, ce qui explique leur épuisement professionnel.

La question n°3 porte sur : la SARL « IBRAHIM et FILS » peut-elle s'en passer des moyens de la communication sans pour autant qu'il ait un déséquilibre engendrant le stress ?

Pour mieux savoir si la SARL « IBRAHIM et FILS » peut travailler sans utiliser les moyens de la communication interne, nous avons consacré une question relative pour pouvoir évaluer le degré de l'importance de ces moyens au sein de cette société.

Le résultat de cette question portée sur ça. La totalité des cadres ont déclaré que leur société possède peu de moyens, comme l'affichage et les boites mails. Alors que eux sont dans le besoin d'en avoir plus, afin qu'ils puissent exercer leur tâches sans épuisement tout en étant bien informé.

A ce sujet (L01, 40ans) déclare : *« s'en passer, non c'est impossible. Nous, on demande d'implanter d'autres moyens plus performants et plus crédible pour nous éviter d'être tout le temps en surcharge et en stress ».*

Dans le même sens (L04, 66ans) déclare : *« moi personnellement je ne peux pas m'en passer, car sans l'affichage on va devenir aveugle dans cette société et plus stressé »* (L06, 65ans) explique : *« le peu de moyens existant dans notre société sont non satisfaisant, alors au contraire on demande de les renforcer pas de les éliminer ».*

A partir de cette analyse, on peut dire que la SARL « IBRAHIM et FILS » néglige un grand point essentiel qui est le manque d'implantation des moyens de communication pour permettre au employés de s'épanouir, d'être dans un climat favorisant, et être toujours avec l'actualité de la société.

La question n°4 concerne les nouveaux moyens à envisager pour amoindrir le taux d'épuisement professionnel.

Les données rassemblées auprès de nos enquêtés, concernant cette question demeure tout aussi partagé, car la totalité des cadres espèrent l'implantation de nouveaux moyens pour leur faciliter leur travail.

(L04, 66ans) déclare : *« je leur demande de nous installer un ERP qui est un moyen efficace et qui garantit la piste d'audit : il est facile de retrouver et d'analyser l'origine de chaque information ».*

Dans le même raisonnement (L 02, 34ans) déclare : « *j'aurais aimé qu'on nous fasse installer un système qui en cas d'impact d'un module, l'information est mise à jours en temps réel dans l'ensemble des autres modules associés* »

(L05, 43ans) déclare : « *je leur propose toujours de créer un journal interne comme un moyen de détente* ».

A partir de cela, nous pouvons dire que les employés de la SARL « IBRAHIM et Fils » ont besoin d'avoir de nouveaux moyens de communication pour mieux travailler, et surtout pour leur éviter trop de tâches et de stress qui va engendrer le burnout par la suite. Et que chaque moyen, va travailler dans le bon sens que son utilisateur le souhaite. A l'image du système ERP, qui travaille dans la modernisation et la progression, qui est le fait de couvrir un large périmètre de gestion à titre d'exemple : gestion des tâches, gestion des ventes, contrôle de gestion,...

Pour la question n°5 elle concerne la façon dont ces moyens serviront les travailleurs et minimise le taux du burnout:

Et d'après les données recueillies, et d'après les résultats obtenus, nous constatons que chaque moyen a son utilité. Et la totalité des cadres ont déclaré que chaque moyen procure une aide qui facilite la tâche d'un employé.

(L01, 40ans) déclare : « *quand on parle de centralisation des données, on parle d'un maximum de données récupérées et classées depuis tous les canaux possibles* ».

(L06, 65ans) déclare : « *le journal interne va nous permettre d'être à jour, et c'est le support adéquat en fonction de ce qui se passe dans ou hors de la société « IBRAHIM et Fils »* ».

A partir de ces témoignages nous constatons que les moyens de la communication interne ont un rôle prépondérant dans la vie d'une entreprise. Tout chef d'entreprise qui désire la pérennité de son entreprise se doit de favoriser un climat social agréable pour ses employés, afin qu'ils puissent travailler dans les meilleures conditions, et les moyens de la communication interne sont les mieux placés pour faire cette tâche.

02- Synthèse des résultats :

Nous avons pu à travers ce chapitre, exposer les témoignages de nos enquêtés qui nous ont ainsi permis de récolter des réponses pour pouvoir répondre à notre problématique et vérifier nos hypothèses.

Comme nous l'avons constaté, le burnout existe bel et bien au sein de la SARL « IBRAHIM et Fils » qui touche vraiment la majorité écrasante des cadres, cela revient aux témoignages récoltés, mais à des degrés différents. L'absence du mécanisme de la communication interne et les relations socioprofessionnelles qu'entretiennent les cadres au sein de leur milieu de travail, constituent pour eux la principale source de leurs stress professionnel.

Nous avons pu constater également, qu'à l'intérieur de la SARL »IBRAHIM et FILS » existe un réel manque de moyens de communication interne tels que : le journal interne, la centralisation des données.....Etc.

Dans ce sens la SARL « IBRAHIM et FILS » doit adopter de nouvelles perspectives reposantes sur l'amélioration des conditions de travail, et de la communication interne, et de ces moyens, si elle souhaite vraiment changer la situation à l'intérieur de leur société.

03- vérification des hypothèses :

- La première hypothèse :

Après l'analyse et l'interprétation des données recueillies à l'aide des entretiens que nous avons mené sur le terrain au sein de la SARL « IBRAHIM et FILS », il apparaît clairement que la première hypothèse qui est la suivante « la communication interne joue un rôle crucial dans la prévention du burnout » est infirmée à travers les réponses obtenues lors des questions posées.

La question n02 répond parfaitement à notre hypothèse. La question traite « les éléments qui contribuent à certaine surcharge qui mène naturellement au burnout » les réponses obtenues, nous ont permis de savoir que la majorité des cadres sont non satisfait par rapport aux éléments qui contribuent à une certaine surcharge. Car le fait d'être dans le manque d'éléments nécessaires, cela provoque le stress et développe le burnout.

La question n 04 qui porte sur : « la façon dont la communication interne travaille pour instaurer de l'épanouissement » infirme la première hypothèse grâce aux résultats obtenus, la majorité des cadres s'accordent à dire que la communication interne ne travaille pas vraiment dans l'épanouissement, car elle est peu satisfaisante.

Donc, ce qu'on peut retenir c'est que la communication interne n'est pas à la hauteur dans la prévention du burnout au sein de la SARL « IBRAHIL et FILS ». Et cela a un impact

négalif qui affecte la logique de travail, et que cette entreprise n'accorde pas une grande importance à la communication interne afin de prévenir le burnout.

- **La deuxième hypothèse :**

Après avoir infirmé la première hypothèse qui porte sur « la communication interne et le burnout au sein de la SARL « IBRAHIM et Fils », nous avons exposé une deuxième hypothèse relative à « la communication interne contribue à la création du bien-être au travail au sein de la SARL « IB »RAHIM et Fils ».

Après l'analyse et l'interprétation des résultats de cette dernière, nous pouvons confirmer que la communication interne n'est pas la source du climat social stable, car au sein de cette société, il n'accorde pas une importance à cette dernière.

La question n°02 qui porte sur : « la communication interne créatrice d'un climat favorisant au sein de la SARL « IBRAHIM et Fils » infirme parfaitement notre deuxième hypothèse. La majorité des cadres interrogés ont confirmé que cette dernière n'est pas vraiment dotée d'une communication interne solide et favorisante.

La question n°03 qui traite « des départs que la SARL « IBRAHIM et Fils » a connu » infirme une fois encore notre hypothèse. La majorité des cadres interrogés ont confirmé que la société a connue des départs de personnes talentueuses et très douées, à cause de la qualité de vie et les relations au sein de cette dernière, où ils n'ont pas supporté la marginalisation dans laquelle ils travaillent alors, ils ont dû quitter pour d'autres entreprise ce qui a constituer une grande perte pour la SARL « IBRAHIM et Fils ».

La question n°04 qui traite : « le style de management de la SARL « IBRAHIM et Fils » infirme toujours notre hypothèse du fait que la plupart de nos enquêtés ne sont pas satisfaits par rapport au style de management adopté par cette société, car il ne répond pas à leur exigence, ce qui est le résultat d'un manque de communication, et ce qui provoque par la suite une démotivation et le burnout chez les cadres.

- **La troisième hypothèse :**

Pour notre troisième et dernière hypothèse qui porte sur « Les différents moyens de la communication interne telle que : la note d'information aident à prévenir le burnout au sein de la SARL « IBRAHIM et FILS ». Conduit aux résultats suivant :

La question n°01 qui traite « les moyens de la communication interne et leur efficacité dans l'exécution des tâches », confirme que les moyens de la communication interne au sein de la SARL « IBRAHIM et Fils » ne sont pas efficaces pour prévenir le burnout.

La majorité des cadres ont déclaré que les moyens existant dans leur société sont peu satisfaisants, et qu'il manque beaucoup de moyens qui doivent être instaurés pour pouvoir assurer un travail sans épuisement.

La question n°3 qui traite « la citation des moyens de la communication interne que cette société utilise, et dont l'épuisement professionnel est carrément un parent pauvre », infirme aussi notre hypothèse, car la totalité des cadres ont déclaré que leur entreprise possède peu de moyens tels que : l'affichage et les boîtes mails. Alors que les employés demandent l'implantation d'autres moyens tels qu'un ERP, la centralisation des données, ...etc.

La question n°5 porte sur « la façon dont ces moyens serviront les travailleurs pour amoindrir le taux d'épuisement professionnel », confirme que ces nouveaux moyens sont d'une grande utilité qui servira à prévenir le burnout. La totalité des cadres ont déclaré que chaque moyen procure une aide qui facilite la tâche d'un employé.

Conclusion

Conclusion :

Le présent travail s'est attelé à étudier le rôle de la communication interne dans la prévention du burnout au sein de l'entreprise algérienne, à connaître comment procéder à la prévention du burnout, et à rendre compte de sa complexité, dans sa conception et dans sa mise en œuvre au sein de l'entreprise algérienne, où des lacunes sont à relever tant sur le plan professionnel que sur le plan humain.

Après l'analyse et l'interprétation des résultats que nous avons obtenu suite à une série d'entretiens effectués sur un échantillon de cadres au sein de la SARL IBRAHIM et Fils, nous avons pu préciser la situation de l'entreprise dont l'employeur est tenu de prendre les mesures nécessaires pour la protection des salariés, et la prévention des risques professionnels.

Ce qui concerne le climat du travail, la quasi-totalité des cadres interrogés lors, sont insatisfaits à l'égard des moyens mis à leur disposition, ainsi que les conditions dans lesquelles ils exécutent leurs tâches.

La sécurité au travail est le facteur clé que chaque employeur doit fournir pour son employé, ainsi la prévention qui joue un rôle de la réduction des risques professionnels, et plus exactement du burnout. L'employeur doit assurer un environnement favorable pour la hiérarchie supérieure afin qu'elle puisse exécuter leurs tâches dans un climat de très bonnes conditions qui va se répercuter d'une manière positive sur le rendement et la productivité de l'entreprise.

Les relations sociales sont une envergure très importante que chaque entreprise devrait posséder dans le cadre du travail. Elles encadrent le climat et l'atmosphère du travail, et pour avoir une rentabilité et un rendement, l'entreprise ou la société, est dans l'obligation de prendre les mesures favorisant le développement de bonnes relations dans l'exécution de la tâche. Alors, la société « IBRAHIM et Fils » tente de développer une philosophie relationnelle qui repose sur l'échange des avis et la communication, le partage de la pression, et surtout le risque dans le but de service et du contenu.

En guise de conclusion, l'amélioration des conditions de travail et des relations socioprofessionnelles, est une colonne vertébrale qui doit être conçue telle une réflexion

stratégique au sein du travail, et bien évidemment d'augmenter l'intérêt de ce dernier afin qu'il y est des gains pour l'entreprise et/ou la société.

En terme d'ajout, il est nécessaire de parler sur les conditions de travail (matérielles ou/et immatérielles) le climat et les relations au travail représentent les facteurs essentiels qui travaillent dans l'amélioration de la rentabilité.

On espère toutefois que ce mémoire ait pu apporter un éclairage sur l'élaboration de la communication interne dans la prévention du burnout en Algérie en générale et à Bejaia en particulier, et permettra en outre, d'ouvrir de nouvelles perspectives de recherche et de réflexion dans le domaine de la communication interne, et du burnout de l'entreprise, afin de valoriser la communication interne et lui permettre d'acquérir une place plus importante dans les projets et les actions des acteurs de l'activité communicationnelle en Algérie.

Liste bibliographique

OUVRAGES METHODOLOGIQUES

- 1- AIAINJolibert et Philippe Jourdan, **Marketing research, méthode de recherche et d'étude en marketing**, DUNOD, Paris, 2006.
- 2- ANGER Maurice, **initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines**, éd CASBA, Alger 1997
- 3- CI, BERNAUD, in GrawitzMadleine, Lexique des sciences sociales, 8eme ed, DALLOZ, Paris, 2004.
- 4- LOUBERT Del Bayle, Louis Jean, Institution aux méthodes des sciences sociales, Edition L'humattant, Paris, 2000.
- 5- MADLEINE Grawitz, **Lexique des sciences sociales**, 7eme édition, DALLOZ, Paris, 2000.
- 6- NEVEU J.P, **Stress et épuisement professionnel**, in Allouche J, Coord Encyclopédie des ressources humaines, VUIBERT, 2006.
- 7- NICOL Berthier, **Les techniques d'enquêtes**, ARMAND COLIN, Paris, 2000.

OUVRAGES THEORIQUES

- 1- ABDEL Hakim Bouhaf, **La communication dans l'entreprise, Office des publications universitaires**, Alger, 2014,
- 2- CHARLES-André Pigeot/ Romain Pigeot, **Le guide du bien-être au travail**, EYROLLE, 2016, Paris.
- 3- CROCQ Louis, **Les traumatismes psychique de guerre**, éd Odile Jacob, Paris, 1999.
- 4- DAVID Alis Marc Dumas, **Risques et souffrance au travail**, DUNOD, Paris, 2010.
- 5- FANELY Nguyen-Thanh, **la communication une stratégie au service de l'entreprise**, ECONOMICA, Paris, 1991.
- 6- J.W Goethe, **comment la communication peut elle servir le bien être au travail**, NOBILITO, Paris, 2010.

- 7- JEAN Mart et Décaudin Jacques Lgalens, **la communication interne stratégies et pratiques**, 2^e édition, DONUD, Paris, 2009.
- 8- LALLEMENT Michel, **sociologie des relations professionnelles**, éd la DECOUVERTE, Paris, 1996.
- 9- M.H Westphalen, **communicator**, 3^e édition, DONUD, Paris, 2004.
- 10- MARIE-HélèneWastphalen, **communicator**, 6^e édition, DUNOD, Paris, 2012.
- 11- NEVEU J.P, **Stress et épuisement professionnel**, in Allouche J, Coord Encyclopédie des ressources humaines, VUIBERT, 2006.
- 12- NICOLE D'Almeida, Thierry Libaert, **la communication interne de l'entreprise**, 4^e édition, DONUD, paris, 2002, P 29.
- 13- POIL POT-Roca boy G, Winter R, **Combattre le harcèlement psychologique au travail** : proposition d'un processus d'intervention, Revue Gérer et comprendre, Paris, 2008.

MEMOIRES ET THESES :

- 1- HAMACHE Anissa, HAMOU Fadila , **la communication interne facteur de motivation des salariés au sein de l'entreprise cas pratique CEVITAL**, Mémoire de fin de cycle, master,2013 2014.
- 2- SOUMAYA Zinah La communication interne : **objectifs, processus, et outils, Projet de master Spécialisé en économie et gestion des ressources humaines**, Faculté des sciences juridiques économique sociales de Tanger, Année universitaire 2008-2009.
- 3- SIDIB Oumar, **La communication interne comme source de motivation dans l'entreprise**, Mémoire de fin d'étude Master02, Option Gestion des Ressources Humaines, Centre Africain d'étude supérieur en gestion, Mali, 2014.

DICTIONNAIRES

- 1- BOUDON Rymonde, **Dictionnaire de sociologie**, éd Larousse, Paris, 2003.
- 2- BRUNO Alain, **Dictionnaire d'économie et des sciences sociales**, éd Sciences Humaines, Auxerre, 2004.
- 3- GILLES Ferréol, **Dictionnaire de sociologie**, 3^eme édition, éd, Armand colin, Paris, 2003.

- 4- MARTINET Alain-Charle, SILEM Ahmed, **lexique de gestion**, 5eme édition, éd, Dalles, Paris 2000.

REVUES

- 1- BOUDARENE Mahmoud, KELLOU Chafia, **le stress professionnel, enquête préliminaire dans une entreprise des hydrocarbures**, revue francophone du stress et du trauma, 2005, vol5 ? n°3 ? Principis, Issy, Les, Moulineaux, France.
- 2- **Stress au travail, quel problème, quelles solutions pour les PME**, Atelier : 30/04/2010, organisé par : Aract, Paris, 2004.

RESSOURCES ELECTRONIQUES

- 1- CANOÛÏ, P. Le burnout. **Le syndrome d'épuisement professionnel des soignants**. De l'analyse disponible aux réponses. France : Masson, 2004.
- 2- EDOURD Rencker, **communication interne nouvelle mission impossible**, RH&M, n30, Paris, 2008, P60.
- 3- INSER, la note administrative, sd, sp.
- 4- JEAN-LucGutzwiller, **Burnout et phytothérapie**, Paris, Sd.
- 5- KEVIN Moreau, Comment améliorer la place de la femme en entreprise, **<https://blog.emploi.provideup.com>**, 2017.
- 6- LAURA Le Berre, **Stresse burn out suicide au travail** : une nouvelle communication interne et vite, SCIENCESCOM, Paris, 2008.
- 7- LINDA Ducret, Comment améliorer les conditions de travail de vos salariés, **<https://www.gpomag.fr>**, 2017.
- 8- LUCIEN Brossard, burn-out-et-rôle-des-drh, **<https://revolution-rh.com>**, 2015.
- 9- MARIE Pierre, **Les 5 techniques pour une bonne communication au travail**, BEATI, Paris, 2015.
- 10- MARTEL Josse M.B.A, **La santé psychologique au travail**, de la définition du problème aux solutions, éd Laval, Québec, 2003.
- 11- OLIVIER Moch, **la communication interpersonnelle**, Over blog, Sp, 2011.

- 12-OLIVIER Moch, **la communication interpersonnelle**, Over blog, Sp, 2011, P01.
- 13- PAULINE Folcher, **Communication interne**, Bureau 202, Paris 2018.
- 14-STANISLAS Kraland, Les 12 conseils pour lutter contre le burnout, HUFFPOST, **Sd, Sp,<http://cercledesconnaissances.blogspot.com>. 2013.**

F/ WEBOGRAPHIE

- 1- Entres professionnels Mc Millan, Vol8, n°1, Mai, 2012, Canada.
<https://www.canada.ca>.
- 2- IEDRS, Un brainstorming contre la souffrance au travail,
<https://www.iedrs.com>, 2017.

ANNEXES

ANNEXE : N°1

Université Abderrahmane Mira de Bejaia

Faculté des sciences humaines et sociales

Département des sciences humaines

Option : Communication et relations publiques

Thème : le rôle de la communication interne dans la prévention du burnout

Cas : SARL « IBRAHIM et Fils »

Préparé par :

Rabah Bedaouche

Kahina Benboudjema

Encadré par :

Farid Ladjouzi

Veillez nous aider, par répondre aux questions de ce guide. Nous vous indiquons que vos réponses ne seront utilisées que pour des fins scientifiques. Nous vous remercions.

Année universitaire : 2017/2018.

Guide d'entretien :

Ce guide d'entretien est destiné aux cadres permanents de la SARL « IBRAHIM et Fils ».

Axe01 : Données générales :

1. Sexe
2. Age
3. Niveau d'instruction
4. Ancienneté
5. Situation matrimoniale

Axe02 : La communication interne et le burnout :

1. Comment ressentez-vous que la communication interne de votre entreprise vous motive ?
2. Selon vous, quels sont les éléments qui contribuent à certaine surcharge qui mène naturellement à ce qu'on appelle burnout.
3. Comment expliquez-vous l'équipement de votre poste sur le plan professionnel?
4. Par le biais de quoi, expliquez-vous que la communication interne travaille-elle dans l'épanouissement au sein de votre entreprise ?
5. Peut-on affirmer que la responsabilité engendre une certaine surcharge qui mène naturellement à ce qu'on appelle le burnout ?
et comment expliquez-vous cela ?

Axe03 : La communication interne et les Relations socioprofessionnelles :

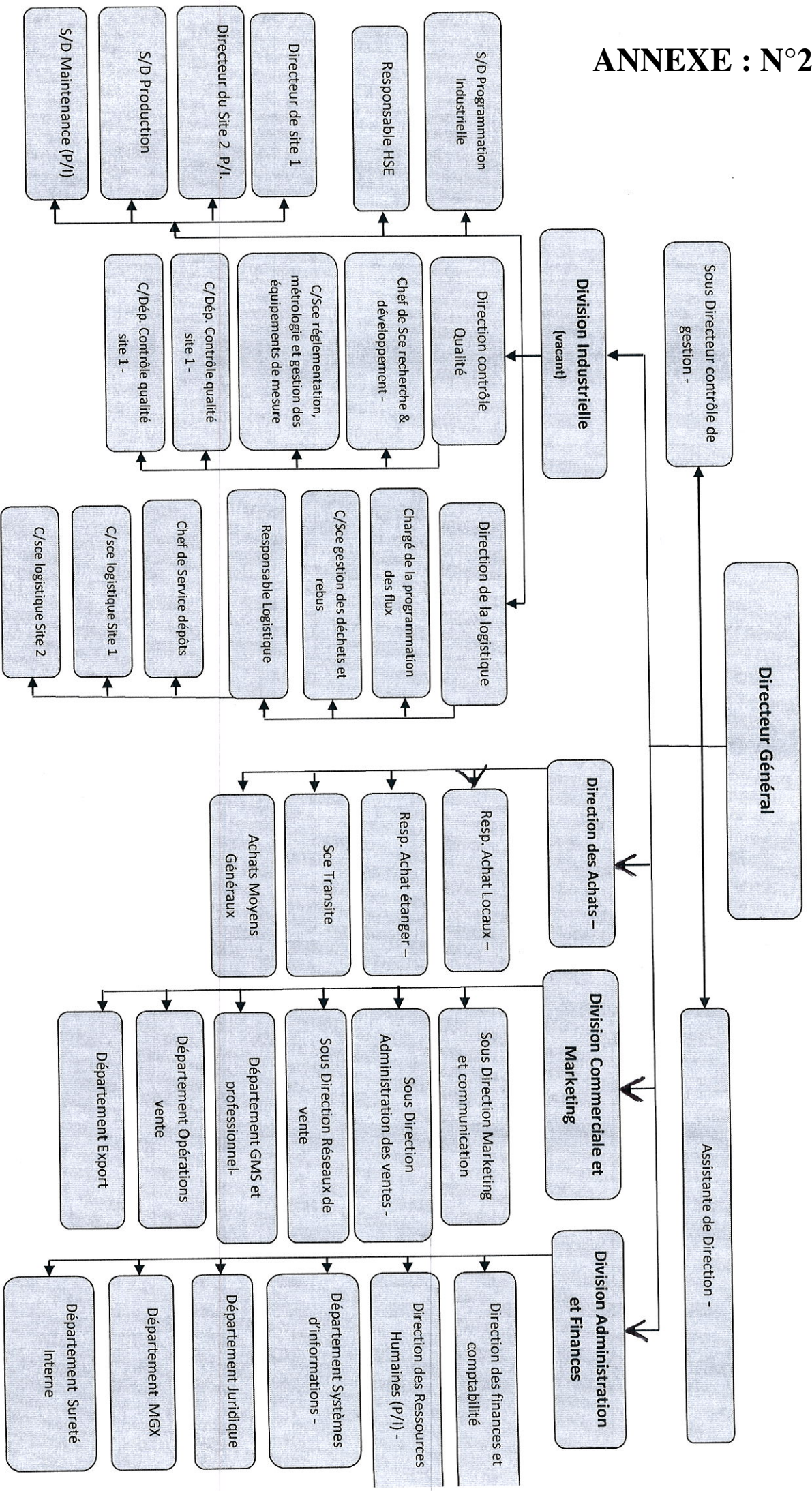
1. Comment jugez-vous les relations sur le plan professionnel avec vos collaborateurs ?
2. Trouvez-vous que la communication interne parvient-elle à la création d'un climat favorisant au sein de votre travail, et comment expliquez-vous cela ?
3. Est-ce-que ça vous a arriver comme ça, des départs de personnes talentueuses, car la qualité de vie et les relations au sein de l'entreprise étaient nuisibles ?
Si oui quelles sont les raisons ?
4. Trouvez-vous que le style de management de vos supérieures hiérarchiques en adéquation avec les exigences demandées ?
5. Les conflits liés au travail sont-ils le résultat d'une mauvaise communication ?
Si oui, comment ?

Axe04 : Les moyens de la communication interne et l'épuisement professionnel :

1. Votre entreprise possède-t-elle de moyens de communication interne efficace, si oui, comment ces derniers vous aident-ils à exécuter votre tâche sans sentiment d'épuisement ?
2. pourriez-vous vous en passer de ces moyens de communication interne, sans pour autant qu'il y est un déséquilibre (un vide) engendrant le stress ?
3. citez-nous quelques-uns de ces moyens de communication interne que vous utilisez au sein de votre entreprise, dont l'épuisement professionnel est carrément un parent pauvre ?
4. Qu'espérez-vous comme nouveaux moyens dans les années à venir, qui peuvent bien évidemment amoindrir à un taux faible l'épuisement professionnel ?
5. Comment ces moyens peuvent-ils en servir pour minimiser le burnout ?

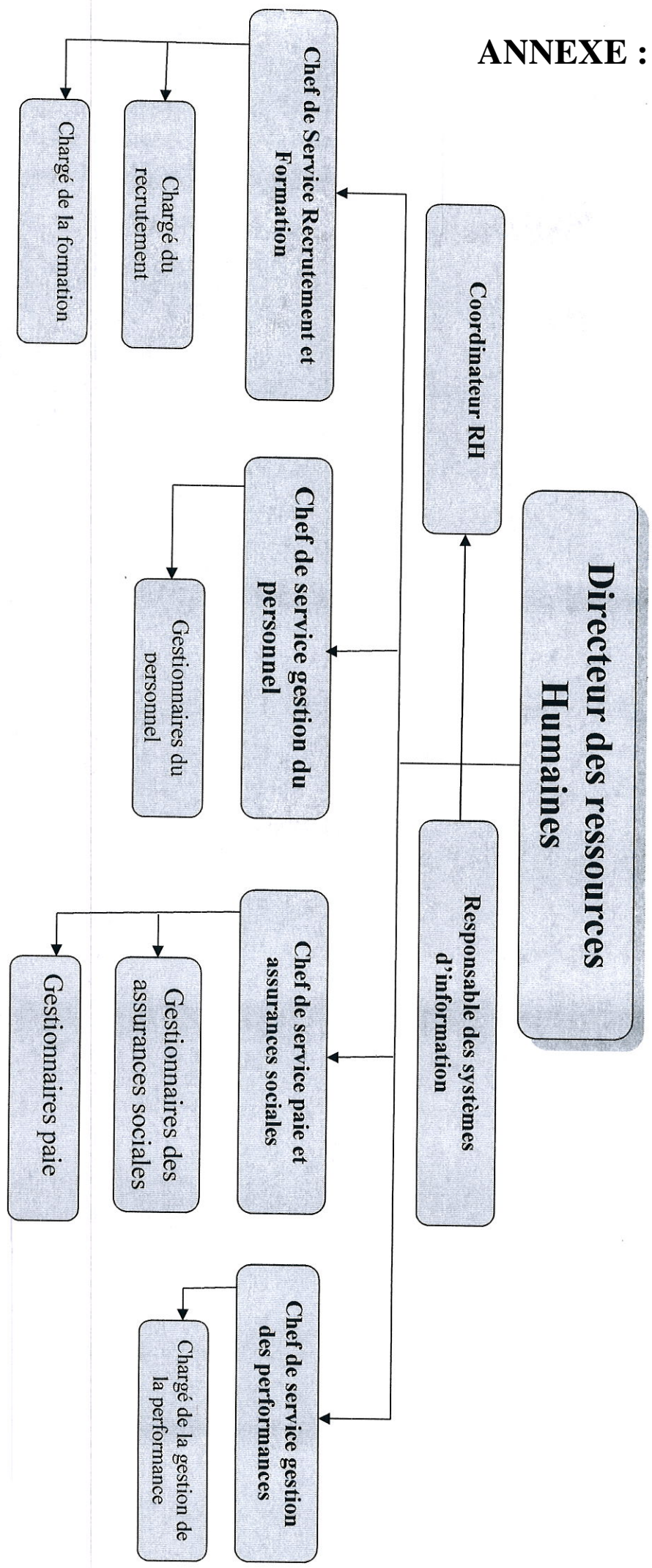
ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE Sarl IFRI

ANNEXE : N°2



ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES

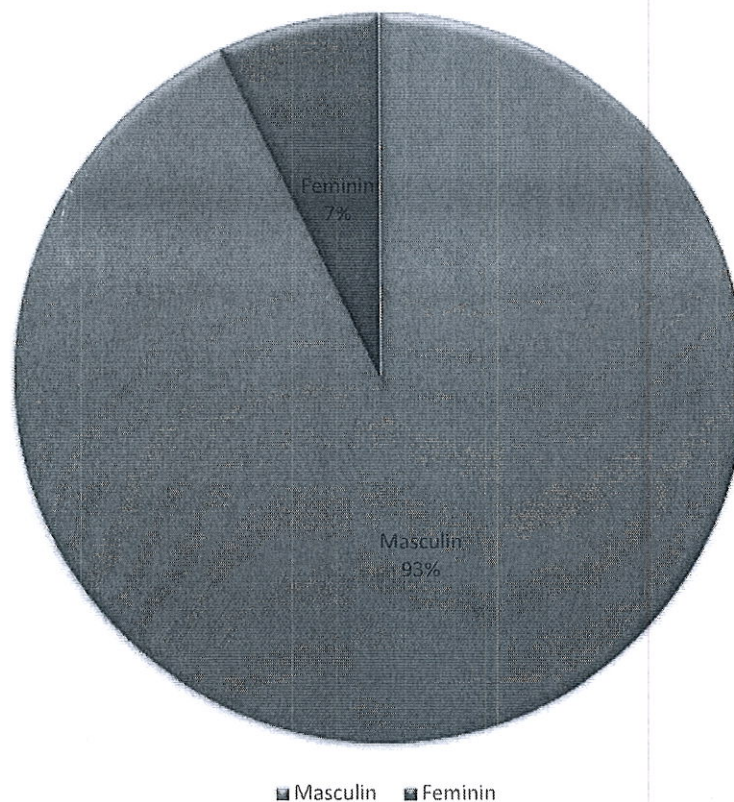
ANNEXE : N°3



3. Effectif par sexe, et par catégorie socio professionnelle
au : 31/12/2017

Catégorie Socio-Professionnelle	Masculin	Feminin	TOTAL
Cadres Dirigeants	13	1	14
Cadres Supérieurs	27	1	28
Cadres	155	36	191
Maitrises	455	22	477
Executions	445	11	456
Prè-emploi	3	2	5
TOTAL NBRE EFFECTIF:	1098	73	1171

Effectif par sexe



PRODUCTION D'EAU MINÉRALE & BOISSONS DIVERSES
Sarl. IBRAHIM & Fils

DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES
Réf : /DRH/18

I-AMOKRANE LE :

NOTE RECRUTEMENT INTERNE

Nous informons l'ensemble de notre personnel qu'un(01) poste de travail est disponible à candidature interne.

Intitulé du poste :

Structure :

Exigences du poste :

- ✓ Deux (02) ans et plus au sein de l'entreprise.
- ✓ Bac + 3/4 (Licence Finances / Commerce / ou spécialités équivalentes).
- ✓ Maitrise de l'outil informatique.
- ✓ Sens de l'organisation et des responsabilités.
- ✓ Maitrise des compétences spécifiques en matière de négociations.

Les salariés intéressés doivent déposer leurs candidatures auprès de leurs Responsables au plus tard le :

Le Gérant

Direction des Ressources Humaines
Service du personnel

Ref :/SP/2017

F-DRH-046 du 28.07.2012
Version : 01

NOTE D'INFORMATION

Il est porté à la connaissance de l'ensemble du personnel, que les horaires de travail applicables durant le mois de ramadhan seront comme suit :

Personnel surface

08h30 à 15h30

Equipes postées

05h00 à 13h00

13h00 à 21h00

21h00 à 05h00

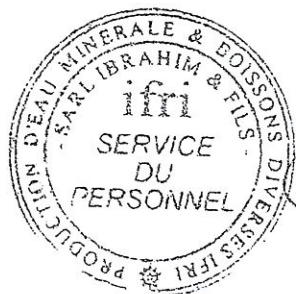
Pour le personnel Chantier :

07h00 à 14h00

Par ailleurs, le moment de l'adhan les équipes postées bénéficieront d'une heure de pause.

Ighzer Amokrane le 25/05/2017

Le Gérant



PRODUCTION D'EAU MINÉRALE & BOISSONS DIVERSES
Sarl. IBRAHIM & Fils

Direction des Ressources Humaines
Service du personnel

Ref : *10*/SP/2017

F-DRH-046 du 28.07.2012
Version : 01

NOTE DE SERVICE

Nous avons le plaisir d'informer l'ensemble des travailleurs qu'à l'occasion de la rentrée scolaire 2017/2018, une prime de scolarité est octroyer à l'ensemble des travailleurs de l'entreprise, elle est définie comme suit :

- ✓ Elle est due aux travailleurs en activité au sein de l'entreprise au 1^{er} juillet 2017 et dont les enfants ouvrent droits aux allocations familiales, telles que définies par la réglementation en vigueur a savoir :
- ✓ Age limite par enfant scolarisé : 21 ans. (conformément à la loi n°83-11 du 02 juillet 1983, modifiée aux assurances sociales).
- ✓ Le montant de la prime de scolarité est fixé comme suit :
 - Un (01) enfant : 2600.00 DA
 - Deux (02) enfants : 3200.00 DA
 - Trois (03) enfants : 3800.00DA
 - Quatre (04) enfants : 4200.00 DA
 - Supérieur à quatre (04) enfants : 5200.00 DA

Cette prime doit être prise en considération à compter du mois d'octobre 2017 sur la base des justificatifs suivants :

- Fiche familiale d'état civil
- Certificat de scolarité (s) des enfants bénéficiaires

Les responsables de structures sont tenus de faire appliquer chacun en ce qui le concerne cette présente note.

NB : Dernier délai pour dépôt des pièces demandées
Le 31/10/2017

Le Gérant

28 SEP. 20

