

**Université Abderrahmane Mira-Bejaia  
Faculté des Sciences Humaines et sociale  
Département des sciences sociales**

**Mémoire de fin de cycle**

**En vue d'obtention du diplôme de Master  
Option : Sociologie de Travail et des Ressources Humaines**

**Thème**

**L'implication des cadres dans la  
communication interne  
Cas pratique : Entreprise Portuaire de  
Bejaia**

**Présenté par :**

**M<sup>elle</sup> ICHALLAL Sonia**

**Encadré par :**

**MR. LADJOUZI Farid**

**Session Juin : 2013**

# Remerciements

Je tiens à remercier « Dieu » tout puissant de m'avoir donné la patience, la santé et le courage pour terminer ce travail.

Je tiens à adresser mes vifs remerciements et ma profonde gratitude à mon encadreur M<sup>r</sup> **Ladjouzi Farid**, qui, par ses conseils précieux, ses remarques pertinentes, a su me transmettre ses expériences et me guider tout au long de cette étude.

Mes remerciements vont également à ma promotrice au sein de l'entreprise Portuaire de Bejaia **Boudraa Sabrina**, qui m'a facilité grandement l'accès aux informations et qui m'a beaucoup aidé à la réalisation de ce travail.

Enfin, je tiens à remercier grandement M<sup>r</sup> **Bellil Jamel**, ainsi que tout le personnel de l'EPB.

**MERCI**

# Dédicaces

Je dédie avant tout ce travail à ma très chère grand-mère « que paix est son âme », qui m'a toujours soutenue dans mes études.

Je le dédie à mes parents qui ont toujours été soucieux de ma réussite, à mes sœurs **Katia** et **Siham** et à mon petit frère **Rayane**, et en particulier à mon père qui m'a énormément aidé et soutenu que ce soit moralement ou bien à la contribution de ce travail.

Je dédie également ce travail à mon fiancé **Hamza** qui m'a soutenue et encouragé tout au long de la réalisation de ce mémoire, sans oublier mes chères copines **Samiha**, **Fouzia** et **Narimène** qui ont été une très belle rencontre.

**SONIA**

### Liste des abréviations

<b>Abréviations</b>	<b>Significations</b>
<b>E.P.B</b>	Entreprise Portuaire de Bejaia
<b>I.S.O</b>	International Organisation for Standardisation
<b>T.P.E</b>	Très Petite Entreprise
<b>P.M.E</b>	Petite et Moyenne Entreprise
<b>P.M.I</b>	Petite et Moyenne Industrie
<b>M.B.W.A</b>	Management By Wandering Around
<b>H.P</b>	Hewlett Packard
<b>R.S.E</b>	Responsabilité Sociale ou Sociétal des entreprises
<b>S.N.C.B</b>	Société Générale des Chemins de fer Belges
<b>P.S.A</b>	Prostata Specific Antigen
<b>R.A.T.P</b>	Régie Autonome des Transports Parisiens
<b>E.D.F</b>	Electricité De France
<b>O.N.P</b>	Office National des Ports
<b>SO.NA.M.A</b>	Société Nationale de Manutention et Acconage
<b>C.N.A.N</b>	Compagnie Nationale Algérienne de Navigation
<b>O.H.S.A.S</b>	Occupationnal Health and Safety Assenssment Series
<b>Q.H.S.E</b>	Qualité Hygiène Sécurité et Environnement
<b>S.M.I</b>	Système de Management Intégré
<b>S.I.P</b>	Système d'Information Portuaire
<b>D.G</b>	Directeur Général



**Liste des figures :**

<b>Numéro</b>	<b>Titre des figures</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Les courants théoriques de l'approche attitudinale de l'implication et les trois dimensions de l'attitude	<b>25</b>
<b>02</b>	les divers facteurs associés à l'implication au travail	<b>32</b>

### **Liste des tableaux :**

<b>Numéro</b>	<b>Titre des tableaux</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Implication au travail : les sentiments dominants du personnel	<b>57</b>
<b>02</b>	Répartition de l'échantillon selon le sexe	<b>86</b>
<b>03</b>	Répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge	<b>87</b>
<b>04</b>	Répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction	<b>88</b>
<b>05</b>	Répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle	<b>88</b>
<b>06</b>	Répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'expérience professionnelles	<b>89</b>
<b>07</b>	Répartition de l'échantillon selon les types de contrats	<b>90</b>

# Sommaire

## Introduction

### Partie Théorique

#### Chapitre I : Cadre méthodologique :

1. Les raisons du choix du thème .....	5
2. Les objectifs de la recherche .....	5
3. La problématique.....	6
4. Les hypothèses.....	9
5. Définitions des concepts.....	10
6. La méthode et technique de collecte des données.....	15
7. L'échantillonnage.....	17
8. Les difficultés rencontrées .....	18

#### Chapitre II : Implication des salariés, clef de réussite de l'entreprise :

##### Section I : Les différents aspects de l'implication :

1. Les multiples objets de l'implication .....	20
2. Les formes d'implication en situation de travail .....	23
2.1. Implication organisationnelle.....	23
2.2. Implication au travail.....	23
3. Approche attitudinale ou comportementale de l'implication .....	24
3.1. Approche attitudinale .....	24
3.2. Approche comportementale .....	30

4. Approche théorique de l'implication .....	31
4.1. Approche psychologique et sociale : Claude Louche .....	31
4.2. Approche en termes de ressources humaines : Maurice Thévenet.....	35

5. Implication une conception personnelle .....	36
-------------------------------------------------	----

**Section II : conditions rendant possible l'implication :**

1. Impliquer par une politique de rémunération.....	38
2. Impliquer par une politique de valorisation des ressources humaines.....	39
3. Implication et effets organisationnels .....	40

**Chapitre III : Implication et communication interne :**

**Section I : Adhésion des acteurs à une bonne communication interne :**

1. Qu'est-ce qu'un acteur impliqué ? .....	42
2. Impliquer et gérer les personnes.....	43
3. Impliquer pour mieux communiquer ; outils de communication interne favorisant l'implication .....	46
4. Implication, communication interne, serait-ce une perte de temps ? .....	54

**Section II : importance de s'impliquer au travail :**

1 Implication au travail : les sentiments dominants du personnel .....	57
2. Implication dans une communication de crise.....	60
3. Implication et communication interne .....	62
3.1. Dans les petites structures .....	62
3.2. Dans les grandes structures .....	64

## **Partie Pratique :**

### **Chapitre IV : Etude de terrain :**

#### **Section I : Présentation de l'Entreprise Portuaire de Bejaia :**

1. Historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia .....	69
2. Identification du Port de Bejaia .....	70
3. Situation géographique et juridique de l'EPB .....	70
4. Missions et activités du Port de Bejaia .....	71
5. Organisation des directions de l'EPB .....	73

#### **Section II : Organisation et politique de la communication interne au sein de l'EPB :**

1. Communication interne du rôle traditionnel au rôle stratégique .....	77
2. Fonction de communication interne .....	78
3. Politique de communication interne (2012-2015) .....	82
4. Outils de communication interne .....	84

#### **Section III : Interprétation des résultats de l'enquête au sein de l'EPB :**

1. Présentation des données personnelles des enquêtés .....	86
2. Communication interne et moyens d'information .....	91
3. Perception du cadre de l'image de l'entreprise .....	101
4. Vérification des hypothèses .....	110

Conclusion

Liste bibliographique

Annexes

## **Introduction :**

Le capital humain paraît être une source considérable de croissance et un facteur déterminant de compétitivité des entreprises et du développement des nations, puisque, les entreprises s’y investissent de plus en plus et le placent au cœur de leur stratégie de développement axée sur la performance et l’optimisation des ressources humaines.

De la capacité d’innovation, de l’agilité organisationnelle des managers à la mobilisation de chacun autour d’un projet commun, de l’efficacité de la collaboration à la vision stratégique des dirigeants, le capital humain constitue le véritable moteur de la performance de l’entreprise. Il regroupe, en effet, les connaissances, savoir-faire et compétences des salariés à la réussite de l’entreprise.

D’autant plus que, dans toute entreprise la communication interne est un point fondamental pour améliorer la cohésion des salariés et donc leur implication et motivation, cela grâce, à un renforcement de la culture de l’entreprise et du sentiment d’appartenance, à une amélioration de la circulation de l’information interne, afin d’obtenir un décloisonnement général.

Il est important dès lors, de comprendre que la communication interne ne se réduit pas seulement à informer mais à fédérer un sentiment d’engagement, d’attachement associé à une identification du salarié à son rôle professionnel.

Ceci-dit, l’implication des salariés dans la communication de l’entreprise est le point d’orgue en vue d’une adhésion dans un processus de réussite. La démarche de faire participer tous les salariés de l’entreprise génère davantage de rassemblement que d’opposition. Pas conséquent, l’implication des salariés se traduit par la prise de plaisir au travail, l’adhésion aux valeurs de l’entreprise et la volonté d’aller au-delà des clauses et missions prévues par le contrat de travail.

En outre, à même de doter l’Entreprise Portuaire de Bejaïa d’un personnel impliqué et compétent, celle-ci a entrepris un ensemble d’actions, à même de mieux

valoriser le facteur humain et le faire adhérer au projet de l'entreprise et ceci par le développement de la communication interne.

Qui plus est, l'implication du personnel fait partie des huit principes du management par la qualité sur la base des normes ISO 9000 instaurant une dynamique d'amélioration continue des performances.

Donc, l'implication est le cœur même d'une entreprise et donc, l'un des maillons principal pour tout système de management de qualité. Son instauration est indispensable pour qu'une entreprise puisse progresser, il est important de faire comprendre à chacun son rôle et son importance, de les responsabiliser et ainsi, de tenir les objectifs que s'est fixés l'entreprise.

Dans cet ordre d'idées, notre présente étude s'articulera autour de l'implication des cadres dans la communication interne dans l'Entreprise Portuaire de Bejaia, pour ce faire, notre mémoire comporte une partie théorique et une partie pratique, sachant que, d'une part, la première partie, contient trois chapitres, dont le premier illustre le chapitre méthodologique, le deuxième chapitre représente l'implication des cadres, clef de réussite de l'entreprise, et en dernier lieu, le troisième chapitre, qui est l'implication et la communication interne. D'autre part, la deuxième partie qui est la partie pratique s'articulera autour de l'historique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia, ainsi que, de son organisation et de sa politique de communication interne, et pour finir, l'interprétation des résultats, concernera trois axes, dont, les données personnelles, la communication interne et les moyens d'informations, l'implication des cadres associé à la communication interne représentant la perception de ces dernier de l'image de leur entreprise.

# **Partie Théorique**

# **Chapitre I**

## **Cadre méthodologique**

## **1. Les raisons du choix du thème :**

Parmi les raisons qui nous ont incités à choisir ce thème, on pourrait citer :

- avoir une vue d'ensemble du secteur, où l'on y sera amenés à travailler, ainsi qu'acquérir toute les informations indispensable liées à ce secteur qui parait complexe.
- L'importance de l'implication des cadres qui représente un atout considérable pour la stratégie de l'entreprise.
- L'implication des cadres dans la communication interne évoque une conception personnelle, où ils travaillent pour des raisons qui sont les leurs.
- L'implication organisationnelle est une des variables la plus étudiée par les chercheurs en gestion des ressources humaines et en management des organisations.

## **2. Les objectifs de la recherche :**

- éclairer les lecteurs scientifiques sur la différence entre implication et motivation, qui suscite la confusion, dont l'une, fait référence à un engagement et attachement et l'autre, se décrit par le déploiement d'une énergie.
- Soulever le rôle de l'implication des cadres dans le processus de communication interne.
- Connaitre les raisons de la non implication probable de ces derniers dans la communication interne et les moyens de l'implication.
- Etudier l'implication dans l'une des entreprises Algérienne.
- Décrire et comprendre l'implication des cadres dans le processus de communication interne et l'impact de celle-ci sur la stratégie de l'entreprise.

### 3. Problématique :

L'entreprise constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services, jouissant d'une certaine autonomie de décision, de plus, la dimension humaine est fondamentale pour toute entreprise.

Aujourd'hui, et plus particulièrement dans les grandes entreprises, la communication interne apparaît comme un atout stratégique et un outil d'aide au management, étant donné qu'elle, ne peut être ni conçue ni pratiquée de manière indépendante, ainsi, l'implication des cadres a pour rôle de renforcer la communication interne et la cohésion de tous les cadres.

Les entreprises actuelles ne se limitent pas seulement à paraître citoyennes aux yeux de leurs clients, mais réellement intégrer et impliquer son personnel à leur stratégie de communication interne, et cela de manière pérenne, en lui donnant une perception à l'interne, qui aborde une identité plus profonde, différente des simple objectifs commerciaux.

Cependant, informer le personnel n'est pas uniquement lui transmettre des données, il faudrait que celui-ci puisse participer à la résolution des problèmes rencontrés et de leurs solutions possibles.

Si l'objectif, est d'impliquer les membres du personnel dont les cadres dans la communication interne, il existe des leviers internes efficaces et valorisants tels que : donner l'occasion de faire remonter l'information, donner son avis, émettre des solutions, tout en leur permettant d'avoir une créativité ouverte et une innovation participative afin d'améliorer la gestion de la communication interne.

En outre, l'implication des salariés est aujourd'hui considérée comme l'une des conditions de réussite des changements, d'autant plus que, la participation induit à l'épanouissement au sein de l'entreprise, à une meilleure qualité de communication interne par le renforcement du sentiment de fierté et d'appartenance. Sachant que, sans le dévouement des cadres certaines pratiques ne seront pas envisageables tel que ;

concrétiser des projets, favoriser une bonne stratégie de communication interne à tout les niveaux, d'où une réelle reconnaissance envers ces derniers.

L'implication des cadres dans la communication interne doit être effective, pour cerner les dysfonctionnements qui peuvent affecter l'entreprise, et d'y remédier par leur expériences et leur technicités. De même que, l'information entre toutes les catégories doit être claire et précise et constamment entretenue, afin que, la rumeur ne soit pas de mise et ne se propage pas sur l'environnement externe, puisqu'une absence d'implication peut conduire l'opinion publique et les médias à développer des faits inexistantes pouvant nuire à l'entreprise. L'implication est aussi nécessaire en cas de crise, lorsque l'entreprise est en phase de dysfonctionnement, elle semble être une solution de fidélisation du personnel et de leur loyauté.

Ceci-dit, l'implication est légitime, mais cela sans nier que nous avons affaire à une démarche personnelle de l'individu, car, l'implication se résulte d'un réel désir d'initiative, se traduisant à travers un engagement personnel.

Dès lors, Cette recherche s'inspire des approches de : Morrow (1983), qui a recensé des définitions différentes de ce concept dans la littérature anglo-saxonne à travers le terme de « **commitment** », là où, elle souligne que, l'implication a une relation avec deux entités : une personne-sujet et une composante de la situation-objet.<sup>1</sup>

En d'autre terme, l'implication fait aussi référence à la définition de Thévenet, qui la situe sur deux dimensions, le sentiment d'adhésion et l'intérêt perçu pour le travail dans l'entreprise. L'adhésion renvoie à une orientation en termes d'attachement à un objet social.<sup>2</sup>

Une étude de la société de « Consultance Watson Wyatt Worldwide » a mis en évidence le fait que, maintenir le personnel impliqué notamment par une bonne communication permettait d'atteindre un niveau de productivité de 26% plus élevé et

---

<sup>1</sup>Paula.C. Morrow. Concept redundancy in organizational research. The case of work commitment, SL, 1983, P111. (Version électronique.)

<sup>2</sup> Maurice Thévenet. Impliquer les personnes dans l'entreprise. Edition Liaison, Paris, 1992, P45. (version électronique).

que les collaborateurs très impliqués manquaient moins de jours de travail et avaient trois fois plus de chances de dépasser leurs objectifs.<sup>1</sup>

Notre étude s'inscrit dans la lignée des études antérieures citées ci-dessus, qui a un rapport de complémentarité assez évident, de fait que, notre étude clarifiera le concept d'implication qui renvoi à l'acteur (cadre) et son objet (la communication interne). Par l'implication, les cadres se reconnaissent dans les buts de l'entreprise qui renvoient un sentiment d'adhésion ou d'attachement traduisant un engagement personnel au service de l'entreprise et ses objectifs.

De plus, cette étude de la société de « Consultance Watson Wyatt Worldwide », citée auparavant a une relation directe avec notre recherche car, elle souligne que, l'implication du personnel par une bonne communication interne permet d'atteindre des objectifs stratégiques propre à l'entreprise et au personnel.

L'implication du personnel est l'une des huit principes du management de la qualité évoqué dans la norme **ISO 9000**. Cette intégration est une évidence : on ne peut pas parler de management de la qualité dans une entreprise sans une véritable implication du personnel.<sup>2</sup>

Selon la **Norme ISO 9000** « les personnes à tous niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part, permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme. »<sup>3</sup>

En somme, l'entreprise portuaire de Bejaïa favorise le capital humain qui représente une ressource importante, ainsi, elle donne de l'intérêt à l'implication des cadres dans la communication interne conduisant au bon fonctionnement de l'entreprise, ces constatations sont fondées sur un premier contact qui nous a permit d'avoir un premier jugement préalable dans l'EPB.

---

<sup>1</sup> Laurence Jados. Bonne pratique de communication. Edi. Pro. Belgique, 2011, P43. (Version électronique).

<sup>2</sup> Christophe Villalonga. « Implication du personnel ». L'individu au centre de la gestion optimisée du temps. SL, Juillet 2005, P16. ([www.qualinove.fr](http://www.qualinove.fr)).

<sup>3</sup> Ibid. P19.

Pour parfaire cette étude en voulant ajouter notre pierre à l'édifice des études antérieures et recherches effectuées, notre réflexion s'articulera autour de la question de départ suivante :

➤ **L'implication des cadres constitue-t-elle un objectif majeur de la stratégie de l'entreprise dans le processus de communication interne ?**

Dans cet ordre d'idée, notre recherche vise à comprendre et décrire l'implication des cadres dans le processus de communication interne, pour cela, nous avons essayé de répondre aux questions suivantes :

- Que pourraient être les causes probables d'une non implication des cadres dans la communication interne ?
- Quelles sont les conséquences du désintérêt des cadres de la communication interne ?
- Quelles sont les solutions pouvant pallier à ce problème ?

#### **4. Les hypothèses de travail :**

« L'hypothèse est une explication provisoire de la nature des relations entre deux ou plusieurs phénomènes, et l'hypothèse scientifique doit être confirmée ou infirmée »<sup>1</sup>. Donc on a suggéré ces hypothèses suivantes :

##### **Première hypothèse :**

- La non implication probable des cadres dans la communication interne est dû à un manque de responsabilisation de ces derniers.

##### **Deuxième hypothèse :**

- Le désintérêt des cadres de la communication interne appauvrit la qualité d'échange communicationnelle.

---

<sup>1</sup> Madeleine Grawitz. Lexique des sciences sociales. 7<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2002, p27.

**Troisième hypothèse :**

- La participation aux décisions de l'entreprise stimulerait l'implication des cadres.

**5. Définition des concepts :****➤ Définition théorique :**

**La communication :** selon Durkheim « la communication est comme une interaction au sein d'un réseau où s'échangent et se partagent des représentations collectives. »<sup>1</sup> De plus, la communication « est un phénomène inhérent à la relation que les être vivants entretiennent lorsqu'ils se rencontrent en groupe, grâce à la communication, les personnes obtiennent des nouvelles ou des informations à propos de leur entourage tout en pouvant la partager les uns avec les autres »<sup>2</sup>.

**➤ Définition théorique :**

**La communication interne :** « la communication interne est d'abord une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise. Cette distance a pour origine : l'accroissement de la taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines et la nécessité de décentraliser, voire délocaliser les activités. La communication interne permet de rétablir le lien entre la direction et les salariés, elle se place au cœur du processus de cohésion ».<sup>3</sup>

« La communication interne englobe des actes de communication qui se produisent à l'intérieurs d'une entreprise ».<sup>4</sup>

« On attend de la communication interne qu'elle informe les salariés sur la vie de l'entreprise, ses évolutions, son marché .... Cette attente concerne autant la direction générale que les salariés. Elle cherche aussi à rassembler tous les acteurs de l'entreprise autour d'une solidarité collective, le développement de l'entreprise et des changements

---

<sup>1</sup> Laetitia Lethielleux. L'essentiel de la GRH. 5<sup>ème</sup> édition, Gualino, Paris, 2011, P 91.

<sup>2</sup>([www.definitions.fr](http://www.definitions.fr)). (Consultation 24 Janvier, 2013).

<sup>3</sup> Laetitia Lethielleux. Op.cit. P 95.

<sup>4</sup> Danielle Potocki Malicet. Elément de la sociologie du travail et de l'organisation. Paris, 1997, P63.

à conduire. La communication interne a pour principal objectif de valoriser la culture de l'entreprise et d'y faire adhérer les acteurs internes, elle doit donc être cohérente avec la stratégie de l'entreprise ; elle est transversale aux autres formes de communication de l'entreprise comme la communication de crise ou externe. »<sup>1</sup>

Définition opérationnelle :

« C'est l'échange d'idées tant professionnelles que sociales entre les différents salariés. En clair, c'est d'informer les cadres sur la stratégie et les objectifs de l'entreprise et aussi favoriser les connaissances des uns et des autres, en contribuant à leur implication, et en les invitant à adhérer aux projets de l'entreprise de plus renforcer les liens qui les unissent. Et parmi les moyens de communication interne dans l'entreprise, on pourrait citer (message du mois, note interne, la communication média dont le journal de l'entreprise «Bejaia Port Info», ou bien, le système d'information portuaire) ».

➤ **Définition théorique :**

**Cadre :** « personne qui, de par sa fonction académique ou son expérience professionnelle, exerce des responsabilités au sein d'une organisation, qu'elle soit privée, publique ou associative, ainsi, un jeune diplômé de l'enseignement supérieur nouvellement recruté dans une organisation où il exerce des responsabilités, sera considéré comme un cadre au même titre que son collègue plus âgé dont l'expérience professionnelle aura permis d'exercer des fonctions identiques. »<sup>2</sup>

Définition opérationnelle :

« C'est un salarié qui est muni d'un diplôme supérieur ou d'un haut niveau professionnel et d'une grande expérience pratique qui a la responsabilité d'un service dont chef de service ».

---

<sup>1</sup> Durand Anthony and all. La Communication d'entreprise. Licence, Université de Perpignan, France, 2005, P04. (Mémoire online).

<sup>2</sup> Constant Beugré. La motivation au travail des cadres. Edition l'Harmattan, Paris, 1998, P 20. (Version électronique).

*Définition opérationnelle de cadre supérieur:*

« Il possède un diplôme d'étude supérieur, d'où sa fonction de chef de département, il a à sa charge une équipe dont son premier rôle est le management de cette dernière, ainsi, il a aussi à sa charge le bon fonctionnement d'un département afin qu'il y est une bonne communication entre les dirigeants de direction et ses collaborateurs en adoptant des politiques en fonction des stratégies de l'entreprise ».

➤ **Définition théorique :**

**Engagement :** « est une notion qui traduit et explicite la relation entre une personne et l'organisation qui l'emploi, il s'agit d'un attachement manifesté vis-à-vis de cette organisation ».<sup>1</sup>

**Adhésion :** « c'est donner son assentiment, dire ou se dire qu'on est d'accord ».<sup>2</sup>

**Attitude :** est une disposition mentale, d'ordre individuel ou collectif, explicative du comportement social. Introduite en psychologie expérimentale, cette notion a été utilisée par la psychologie sociale, la psychologie cognitive et la sociologie. Pour MAISONNEUVE : « l'attitude consiste à une position (plus ou moins cristallisée) d'un agent (individuel ou collectif) envers un objet ». THOMAS et ALAPHILIPPE définissent ce concept comme « un état mental prédisposant à agir d'une certaine manière lorsque la situation implique la présence réelle ou symbolique de l'objet de l'attitude ».<sup>3</sup> Ce concept est aussi définit comme : « une disposition interne durable qui sous-entend les réponses favorables ou défavorables de l'individu à un objet ou à une classe d'objet du monde social ».<sup>4</sup>

**Motivation :** « désigne le moteur de nos agissements, ce mécanisme mystérieux et génial qui assure le déclenchement, la direction l'intensité et la persistance du comportement ».<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup> Claude Louche. Psychologie sociale des organisations. 2<sup>ème</sup> édition, Armand Colin, Paris, 2010, P88.

<sup>2</sup> André Akoun and Pierre Ansart. Dictionnaire de Sociologie. Le Robert seuil, Paris, 1999, P09.

<sup>3</sup> Ibid. P42.

<sup>4</sup> Henriette Bloch and all. Grand dictionnaire de la psychologie. Édition Larousse, Québec, 1999, P102.

<sup>5</sup> Laurent Keller. Les Clés de la motivation au travail. Édition l'Harmattan, Paris, 2007, P15. (Version électronique).

« L'ensemble des forces qui agissent sur une personne, ou en elle-même, pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif. Elle représente la plus précieuse des énergies de l'entreprise car l'efficacité des salariés en dépend ». <sup>1</sup>

**Responsabilisation** : « fonction, position, qui donne des pouvoirs de décision, mais implique que l'on en rende compte ». <sup>2</sup>

➤ **Définition théorique :**

**Participation aux décisions :**

**Participation (du point de vue sociologique) :** « La participation est de mettre en œuvre les ressources personnelles pour agir avec d'autres. » <sup>3</sup>

**Décision (du point de vue psychologique) :** « La décision est un processus de choix concernant les objectifs d'action et les procédures destinées à les réaliser et assurant la régulation de l'activité. » <sup>4</sup>

**Décision (du point de vue sociologique) :** « La décision est un choix, est avant tout, une affaire individuelle où chacun cherche à résoudre un problème selon ses préférences. » <sup>5</sup>

**Participation aux décisions :** « Degré de participation de décision où tout les intéressés possèdent les même droits pour déterminer les conduites d'une organisation. Elle peut soit porter sur un objet limité, soit s'étendre à toutes les catégories. » <sup>6</sup>

---

<sup>1</sup> (www.travailleursanté.fr). (Consultation le 30 Janvier, 2013).

<sup>2</sup>(www.larousse.fr). (Consultation le 14 Février, 2013).

<sup>3</sup> Morin. J. Michel. Précis de sociologie. Edition Nathan, France, 1996, P32.

<sup>4</sup> Allain Gallo and all. Grand dictionnaire de la psychologie. Edition Larousse, Paris, 2000, P236.

<sup>5</sup> Morin. J. Michel. Op.cit. P45.

<sup>6</sup> Gérard Dion. Dictionnaire Canadien des Relations du Travail. 2<sup>ème</sup> édition, Laval, SL, 1986, P332.

➤ **Définition théorique :**

**Implication (du point de vue psychologique) :** « C'est le moteur du raisonnement inférentiel et de la démonstration. »<sup>1</sup>

**Implication (du point de vue sociologique) :** « Concerne l'importance que le personnel accorde à son travail, va investir son énergie dans l'accomplissement de celui-ci, elle va tout faire pour parvenir à l'objectif fixé »<sup>2</sup>

« elle est utile comme ressources, elle représente un patrimoine de confiance en l'entreprise et un attachement à ses buts et valeurs, c'est donc une ressource, il n'est pas possible de créer l'implication qui provient de l'individu lui-même, de son adhésion et de sa volonté. »<sup>3</sup>

➤ Définition opérationnelle :

**Implication dans la communication interne :** « On l'associe aux différents problèmes de fonctionnement ainsi qu'aux prises de décisions, pour une performance optimale et sa responsabilité morale et professionnelle pour une bonne marche de l'entreprise. Chacun des cadres ayant des idées à formuler, des expériences à partager permettra de cibler les problèmes respectifs de l'entreprise où ils œuvrent dans un but commun. Ainsi, l'entreprise énonce des priorités tel que (adhérer et impliquer le personnel aux projets de l'entreprise, informer le personnel en priorité, permettre à chacun de s'exprimer). En effet, dans l'EPB le « **message du mois** » est le moyen le plus apprécié par les travailleurs, dans la mesure où, il a été mis en place suite à la demande de ces derniers(2000), dont l'idée est de remplir l'espace de l'enveloppe qui contient la fiche de paye par un message, donc, chaque mois, les travailleurs se trouvent devant un message fédérateur et rassembleur, et cela dans le but de les impliquer et de les informer des événements récents de l'entreprise (voire annexe) ».

---

<sup>1</sup> Henriette Bloch and all. Op.cit. P 458.

<sup>2</sup> (www.sarthe franceolympique.com). Fiche 03. (Consultation le 11 Janvier 2013).

<sup>3</sup> Maurice Thévenet. La Culture d'Entreprise. 1<sup>ère</sup> édition, Puf, Paris, 1993, P 98.

- ❖ Les concepts ci-dessus( engagement, attachement, motivation) permettent de mieux discerner et d'enrichir le concept d'implication, ceci dit, ils interpellent aussi une certaine différenciation, dans la mesure où, l'engagement ne représente pas ne variable psychologique interne contrairement à l'implication qui est une force psychologique interne qui pousse chacun d'entre nous à chercher la satisfaction des besoins qu'ils ressentent, mais sans nier que l'engagement est l'aspect volontaire et conscient de l'implication. De plus, sans implication, la motivation ne sera pas de la partie, certes les deux suscitent la confusion mais une certaine complémentarité évidente. Enfin, l'attachement représente ce à quoi le salarié tient et revêt à ses yeux une grande importance comme par exemple un attachement au travail, est source de fidélisation et de satisfaction, se qui permet de réduire les départs imprévus.

## **6. La méthode et technique de collecte des données:**

Les méthodes scientifiques adoptées dans toutes les études scientifiques sont assez nombreuses et diverses, et cette diversité revient aussi à la diversité de ces études, car, chaque étude exige une méthode à suivre est nécessaire pour effectuer une bonne recherche et aussi les objectifs tracés par le chercheur «il n'existe pas une seule méthode scientifique à suivre pour découvrir la réalité, car les méthodes de recherche diffèrent selon le thème étudié, les fonctions et caractéristiques de chaque méthode ».<sup>1</sup>

### **➤ La pré enquête :**

Dans tout projet de recherche, la pré-enquête est une phase cruciale à laquelle on doit recourir, ainsi, notre pré-enquête qui comprend 5 questions adressées à quatre cadres de l'Entreprise Portuaire de Bejaia, s'est déroulée pendant en période de six jours, dont la durée de chaque interview était de vingt minute chacune. Notre pré-enquête nous a aidés à bien déterminer et cibler notre échantillon d'enquête, confirmer notre méthode et technique de recherche et enfin à l'élaboration finale de notre guide d'entretien. Concernant les lieux de l'Entreprise Portuaire de Bejaia, la pré-enquête

---

<sup>1</sup> Raymond Boudon. Les méthodes en sociologie. Ed P.U.F, Paris, 1970, P 31.

nous a permis de redécouvrir cette dernière, sachant, qu'on a déjà eu un contact avec le terrain car, on a pu l'intégrer lors de la préparation de notre rapport de stage en vue de l'obtention d'un diplôme de licence, ce qui fait que, nous avons un aperçu de l'entreprise et de son organigramme.

### **6.1. La méthode utilisée :**

Pour cette étude, nous avons adopté la méthode qualitative qui vise à comprendre le phénomène et d'établir le sens de propos, notre choix se justifie par le nombre restreint des interviewés. **ANGERS MAURICE** affirme : « qu'on utilise aussi cette méthode lorsqu'on a affaire à un nombre restreints d'interviewés dans le but de prélever des données non chiffrées et établir le sens de propos recueillis. »<sup>1</sup>

### **6.2. La technique utilisée :**

La nature de notre thème qui se base sur la collecte des données qualitatives, ainsi que le nombre limité de la population étudiée, nous ont imposé à recourir à la méthode d'entretien comme moyen d'investigation là où, celle-ci représente un instrument principal de collecte de donnée. Il s'agit d'établir un contact direct avec les enquêtés (un tête-à-tête oral) dans la mesure où, l'enquêté exprimera ses perceptions et ses interprétations, afin de rapporter de manière précise et exacte leurs paroles, dans le but d'analyser leurs contenus et d'interpréter les résultats. « L'enquête par entretien est l'instrument privilégié de l'exploration des faits dont la parole est le vecteur essentiel »<sup>2</sup>

Par ailleurs, on procédera à un entretien semi-directif dont certaines des questions seront ouvertes ce qui donne à l'enquêté une liberté d'expression ainsi développer leurs jugement personnel, et d'autres seront des questions semi-ouvertes c'est-à-dire des questions contenant des choix de réponses.

---

<sup>1</sup> Maurice Angers. Initiation à la méthodologie des sciences humaines. Les éditions C.E.C in C, Québec, 1996, P 60.

<sup>2</sup> Blanchet Alain, Cotman Anne. L'enquête et ses méthodes (l'entretien). Edi. Nathan, Paris, 1992, P30.

➤ **L'analyse de contenu :**

L'analyse de contenu est sans doute la plus connue des techniques d'analyses des données qualitatives, sachant que cette technique nous permettra de comprendre le sens de propos, le fond des opinions exprimées et dévoile ce qui est caché. Plus précisément, notre but à travers cette technique sera de discerner les propos des cadres ciblés dans l'Entreprise Portuaire de Bejaia, interpréter les cachés, les non dits dissimulés par ces dernier. Donc, cette technique de recherche nous aide dans l'acquisition des informations dans le but d'infirmer ou de confirmer nos hypothèses.

➤ **Le déroulement de l'enquête :**

Cette période constitue une phase très importante de notre recherche, puisque c'est l'investigation sur le terrain. Les conditions de notre enquête ont été favorable, vue l'accueil des cadres de l'EPB qui ont été compréhensifs et serviables malgré leur surcharge de travail, pour ce, notre enquête de terrain a commencé le 24 Mars et s'est clôturé le 15 Mai 2013, tandis que, la période des entretiens a duré 4 jours (de 9h :00 jusqu'à 16h :30), dont chacun des enquêtés nous a consacré environs 1h : 30 à 2h pour chaque entretien.

Comme nous avons optés pour la technique de l'entretien, nous aurions aimés lors des entrevues avec les enquêtés procéder à un enregistrement mais qui n'a pas pu se faire car, les enquêtés n'ont pas accepté d'être enregistré, alors, il a fallu prendre des notes à chaque entretien et d'être rapide et précis lors nos prises de notes.

**7. L'échantillonnage :**

Compte tenu de la nature de notre sujet « l'implication des cadres dans la communication interne », notre population d'enquête se porte sur les cadres de l'Entreprise Portuaire de Bejaia, dont l'ensemble des cadres est de 145 entre la direction générale et les directions opérationnelle, de ce fait, notre population d'enquête est de 11 cadres, jugé suffisant afin d'obtenir des résultats objectifs.

De par notre caractère qualitatif de notre recherche, on a eu recours au type d'échantillonnage boule de neige qui permet de partir d'au moins un enquêté de la population ciblée identifiée pour constituer notre échantillon. A la fin de chaque entretien, l'enquêté nous indique une ou plusieurs personnes qui pourraient nous être utile et qui répondent aux caractéristiques de notre enquête. Par la suite, la taille de l'échantillon pourra être défini lorsque le seuil de saturation sera atteint car, c'est le moment où les enquêté ne fournissent plus aucunes nouvelles informations.

### **8. Les difficultés rencontrées :**

Lors de la réalisation de notre étude on a rencontré quelques difficultés dont :

- la difficulté à trouver des documentations traitant à la fois les deux variables dont l'implication dans la communication interne.
- la non disponibilité de certain ouvrage au niveau de la bibliothèque de l'université.
- Les réponses brève de certain enquêtés de l'EPB, car pour certain ils été très pris dans leur travail et pour d'autres n'ont pas été très expressif.

# **Chapitre II**

**Implication des  
salariés, clef de réussite  
de l'entreprise**

Depuis la fin des années 70, l'étude de l'implication dans le travail est devenue un sujet central du comportement organisationnel, avec l'émergence des pratiques mises en œuvre par les entreprises (gestion de la culture d'entreprise, communication interne, charte d'entreprise,...etc.), l'implication est apparue comme l'attitude et le comportement le plus à même de représenter le lien affectif que l'individu établit avec son organisation, son identification aux buts et valeurs de celle-ci, sa loyauté vis-à-vis d'elle, et sa volonté de s'engager durablement dans ses activités.

### **Section I : Les différents aspects de l'implication :**

#### **1- Les multiples objets de l'implication :**

Une tendance de la littérature la plus récente semble être de se focaliser sur les nombreux objets de l'implication. Cette différence d'objet définit une première catégorisation construite sur le rapport du sujet aux différentes composantes de sa situation professionnelle. Les théories se différencient de façon assez évidente.

Elles vont concerner l'implication dans l'organisation, la collectivité de travail, le métier ou la profession, le travail, l'emploi, la carrière ou encore le syndicat. La plupart de ces théories se focalisent sur un seul objet. Les recherches les plus développées et les plus fréquentes concernent l'implication organisationnelle des salariés.<sup>1</sup>

Elles abordent le rapport entre le sujet et sa situation de travail par le biais de son attitude vis-à-vis de son entreprise, de ses valeurs, de ses buts ou encore de son

---

<sup>1</sup> Héléna Janet Mzabi. « Centre d'étude et des recherches sur les organisations et la gestion ». Implication des salariés, clef de réussite du changement ? Cerog-Lae d'Aix-en-Provence, Juin 2003, n°663, P06. (Version électronique).

système de gestion. Son intention de rester, par exemple, ne concernera ni son poste, ni son service mais son organisation. Le salarié témoignera alors d'une mobilité interne relativement importante. Ce pourra également être le cas si son implication a pour objet sa collectivité de travail ou son groupe de travail, mais à condition de ne pas le couper des réseaux relationnels qu'il aura développés. En effet, cette autre forme d'implication correspond à une identification individuelle à la collectivité de travail, à laquelle les salariés considèrent appartenir, et à un sentiment d'union avec les autres membres de l'organisation. Elle pourra être compromise par des conflits identitaires vécus individuellement par les sujets ou par leurs expériences relationnelles discordantes.

Le groupe devenant objet d'implication, peut être aussi bien l'ensemble de la collectivité représentée par l'organisation que l'équipe de travail.

L'implication dans un métier ou une profession se définira, quant à elle, comme « *une identification à une profession (acceptation des buts et des valeurs de la profession, la volonté d'exercer des efforts pour s'engager dans cette profession et le désir de rester dans la profession* ».

La carrière peut représenter aussi, un objet d'implication en fonction de « *L'importance du travail et de la carrière dans la vie de l'individu* », la notion de priorité relative du travail et de la carrière est rattachée à la planification des perspectives de carrière.<sup>1</sup>

Une autre distinction est apportée avec le concept d'implication à l'emploi, qui sera fonction des modalités de la relation instaurée avec une organisation.

Le salarié désirera ou sera d'accord pour qu'en retour de son travail, il reçoive une rémunération, des perspectives de carrière ou d'autres contributions à la fois quantitatives et qualitatives.

---

<sup>1</sup> Héra Janet Mzabi. Op.cit. 07.

Son implication ne concernera directement ni son activité, ni l'organisation, mais plutôt l'échange que représente son emploi. Enfin, l'implication peut également concerner le syndicalisme, ou la représentation des salariés.

Ses prises de position sur les orientations de l'entreprise ou les évolutions de sa profession ou même son comportement dans l'entreprise devront alors être associés à son adhésion, qu'elle soit affective ou de principe, à un groupe d'appartenance qui n'est pas l'organisation mais un syndicat ou une entité représentatives des salariés.

Toutes les théories ne se contentent pas d'un objet unique. Certains auteurs ont proposé d'en prendre en compte plusieurs conjointement, comme par exemple « Morrow » qui fait intervenir à la fois, l'organisation, la carrière, l'emploi et le travail, pour tenter de définir un concept qu'elle qualifie de « universelle » sous l'intitulé générique de « implication au travail », par contre, notre but dans cette étude ne concernera pas l'implication universelle mais, l'implication spécifique dont, la communication interne tout en préconisant l'autonomie des salariés dans leurs actions, de même que, leur droit d'expression. Par ailleurs, l'hypothèse de l'existence de corrélations entre les différentes formes d'implication a été confortée par plusieurs travaux de recherche. Ainsi, l'implication organisationnelle résulterait en partie de l'implication dans le métier et de l'implication dans la collectivité de travail. Malgré tout, et sans évoquer l'implication dans un syndicat, ces différentes implications ne sont pas forcément convergentes. Ainsi, les infirmières semblent globalement témoigner d'une forte implication dans leur métier mais d'une faible implication dans l'organisation, ce qui permet d'expliquer pourquoi leur taux de turn-over reste élevé. Leurs plaintes concernant la nature et les modalités de leur activité peuvent laisser supposer une faible implication dans leur emploi.

De la même façon, une forte implication dans le métier peut limiter l'implication dans la carrière, certaines personnes préférant continuer à exercer l'activité, à laquelle elles se sont par exemple identifiées plutôt que progresser. D'autres cas de figure sont analysables : les salariés impliqués faiblement au

travail mais fortement dans leur emploi car il leur laisse beaucoup de temps à consacrer à leur famille ou aux loisirs ; les salariés impliqués fortement dans leur collectivité de travail, à laquelle ils se sentent solidaires, mais pas du tout dans l'organisation, dont ils ne partagent ni les valeurs affichées, ni les buts, qu'ils ne perçoivent pas comme les concernant ; les salariés fortement impliqués dans leur équipe de travail mais pas du tout dans leur collectivité de travail, considérée dans son ensemble.<sup>1</sup>

### **2- Les formes d'implication en situation de travail :**

On peut distinguer deux formes d'implication en situation de travail qui se placent en interrelation :

#### **2-1- implication organisationnelle :**

L'implication organisationnelle fait référence à une force qui lie l'individu à un comportement qui présente un sens par rapport à une ou plusieurs cibles. Mayer et Allen, ont proposé un modèle tridimensionnelle de l'implication.<sup>2</sup>

Donc l'implication organisationnelle est une adhésion du salarié à son organisation comprenant ; d'une part, l'implication Affective qui est un attachement aux croyances, buts et valeurs de l'organisation, d'autre part, l'implication calculée qui est une implication du fait de l'intérêt personnel à suivre les buts de l'organisation, et pour finir, l'implication normative du fait de l'obligation de suivre les règles et buts de l'organisation.

#### **2-2- implication au travail :**

Le terme d'implication au travail ou dans l'emploi (Job Involvement) un attachement que l'on peut constater quel que soit le type de poste.

---

<sup>1</sup> Héla Janet Mzabi. Op.cit. P08.

<sup>2</sup> Anne-Marie Vontrou and All. Développement des Identités, des Compétences et des Pratiques Professionnelles. Edition l'Harmattan, Paris, 2011, P82. (Version électronique).

C'est une sensibilité particulière qui fait souhaiter, non seulement la réussite de la tâche, mais celle des objectifs de l'organisation. c'est l'interaction entre l'individu et son travail, qui est donc le fait d'être concerné par tout ce qui touche à l'emploi occupé, de plus elle est définie comme « *l'importance vitale de l'emploi* »<sup>1</sup>.

En outre, celle-ci est une adhésion du salarié à son travail et à son métier pour répondre à des besoins liés à la socialisation et à l'auto-expression, ainsi qu'à des besoins de s'identifier à un métier à un savoir (besoins d'appartenances et d'estime selon la typologie de Maslow), et enfin, à des besoins de s'accomplir en exerçant ce métier, cette activité (besoin d'auto-expression selon la typologie de Maslow).

### **3-approche attitudinale ou comportementale de l'implication :**

En gestion des ressources humaines, pour analyser l'implication, on distingue deux principales approches : l'implication attitudinale et l'implication comportementale.

De nombreux chercheurs en management considèrent, en général, l'implication organisationnelle comme une attitude, et l'envisagent sous un angle purement psychologique, c'est-à-dire comme un état d'esprit qui caractérise un processus interne menant l'individu à s'interroger sur la nature de ses rapports avec une organisation donnée.<sup>2</sup>

#### **3-1- approche attitudinale de l'implication :**

Les chercheurs en psychologie définissent l'attitude de l'implication selon trois dimensions de l'attitude : affective ou émotionnelle, cognitive ou calculée et conative (voir schéma 1).

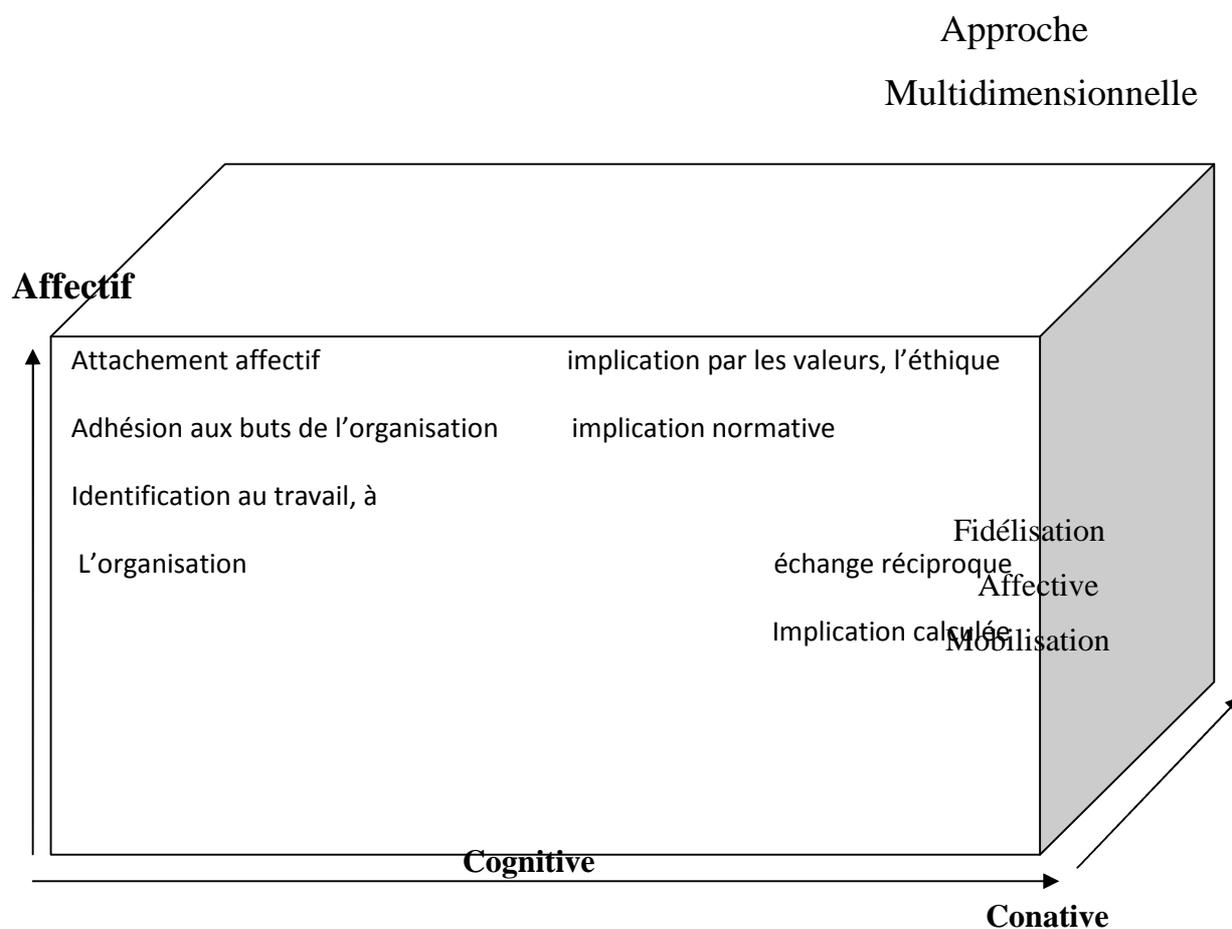
---

<sup>1</sup> Robert Francès. Motivation et Efficience au Travail. Edition Mardaga, Liège, 1995, P49. (Version électronique).

<sup>2</sup> Delphine François-Philip Boisserolles and St Julien. Les suivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines. Edition l'Harmattan, Paris, 2005, P113. (Version électronique).

**Schéma 1 :**

**Les courants théoriques de l'approche attitudinale de l'implication et les trois dimensions de l'attitude<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> Héla Janet Mzabi. Op.cit. P08.

- En premier lieu, La dimension affective ou émotionnelle correspond au sentiment, à l'opinion vis-à-vis d'une personne, d'un objet, ou d'une organisation.<sup>1</sup>

Dès lors, les courants se situant exclusivement sur la dimension affective de l'implication ne prennent en compte que l'attachement affectif, émotionnel du salarié. Ils peuvent ensuite différer en fonction de l'objet de l'attitude considérée, d'autant plus, l'implication organisationnelle, aborde la notion de partage des objectifs et des buts de l'entreprise mais là encore sous l'angle de l'attachement affectif.

De la même façon, les théories définissant l'implication comme le degré par lequel un individu s'identifie psychologiquement à son travail, ne semblent prendre en compte qu'un seul rapport affectif, émotionnel, que le travail soit considéré ou non « *comme une contribution à l'estime de soi* ». Nous avons également positionné uniquement sur cet axe, les approches du concept d'implication comme une identification à l'organisation. Relié au sentiment d'appartenance, il reste toujours défini comme un attachement psychologique ressenti par la personne.<sup>2</sup>

- En second lieu, la dimension cognitive ou calculée correspond à la prédisposition, favorable ou défavorable, représentant le résultat d'un calcul ou d'un raisonnement fait par l'individu.<sup>3</sup>

Ceci-dit, concernant la dimension cognitive, une position unique sur cet axe se retrouve dans la littérature. Certaines théories définissent l'implication comme une dynamique rationnelle interne aux sujets. Elles sont regroupées dans une approche parfois qualifiée d'instrumentale ou encore de calculée.<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Delphine François-Philip Boisserolles and St Julien. Opcit.P113.

<sup>2</sup> Héla Janet Mzabi. Opcit.P09.

<sup>3</sup> Delphine François-Philip Boisserolles and St Julien. Opcit.P113.

<sup>4</sup> Commeiras .N. L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle. In. Héla Janet Mzabi. « Centre d'étude et des recherches sur les organisations et la gestion ». Implication des salariés, clef de réussite du changement. Aix-en-Provence, Juin 2003, n°663, P09.

En outre, on l'associe aussi à la décision de partir ou de rester dans l'organisation, malgré tout, cognitif ne doit pas être assimilé à rationnel, car, cela suppose que, nous nous livrions à un calcul des probabilités et cherchions à Prendre une décision sur la base d'une combinaison des conséquences de cette décision et de notre intérêt pour ces conséquences. En réalité, ceci n'est pas toujours, voir pas souvent le cas, il semble que nous procédions davantage par des heuristiques qui visent à réduire le coût cognitif associé à chaque prise de décision et/ou jugement probabiliste tout en maximisant notre satisfaction.

Même si, une décision peut ne pas apparaître comme la plus rationnelle à première vue, du point de vue des processus cognitifs mis en œuvre, elle est tout à fait rationnelle. Il n'est pas toujours possible de prendre à coup sûr la meilleure décision, car une décision peut être meilleure sur une dimension et moins bonne sur une autre, et notre système cognitif ne dispose pas de toutes les ressources mentales pour évaluer très précisément tous les coûts/ bénéfices associés à toutes les options en présence. Néanmoins, en général, nous faisons du mieux que nous pouvons. En psychologie cognitive de la prise de décision, on dit que le système cognitif est rationnel du point de vue des processus ou des mécanismes, même si du point de vue du produit, la décision prise peut être apparaître ou être irrationnelle.<sup>1</sup>

Ainsi, ne se cantonnant pas à un calcul des intérêts du sujet, la théorie de l'échange met l'accent sur la relation réciproque instaurée entre un individu et une organisation.

L'implication d'un salarié est alors fonction de ce qu'il considère percevoir mais aussi de ses attentes vis-à-vis de sa situation professionnelle, voire même de ses idéaux, elle apparaît non seulement comme caractérisée par un processus de jugement mais, aussi comme, dépendant des perceptions ou encore des croyances que s'est façonnée la personne.

---

<sup>1</sup> Patrick Lemaire. Abrégé de psychologie cognitive. 1<sup>ère</sup> édition, De Boeck université, Belgique, 2006, P79. (Version électronique).

Certaines théories nous semblent prendre en compte à la fois la dimension affective et la dimension cognitive de l'attitude, comme celles, par exemple, reliant l'implication aux valeurs ou à l'éthique des sujets (Weber, Morrow). La conviction que le travail est bien en soi ou que la valeur morale se mesure aux efforts que l'on y fournit, déterminera une forme d'implication faisant intervenir soit la raison, soit les sentiments ou les émotions et le plus souvent une complexe articulation des deux. Ainsi, l'individu pourra se contraindre de travailler, en dépit de ce qu'il ressent ou à l'opposé éprouver de la joie de vivre en concordance avec ses croyances et ses valeurs. On retrouve cette même dialectique entre l'affectif et le cognitif dans l'implication dite normative, qui fait référence à l'ensemble des pressions normatives internalisées qui poussent un individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'entreprise non pas pour en tirer un bénéfice, mais parce qu'il est moral d'agir de cette façon, agir selon sa conception du devoir, peut apparaître comme un acte volontaire et rationnel, cela contribue parallèlement au renforcement du sentiment d'identité des sujets, ou encore de leur sentiment d'appartenance.<sup>1</sup>

- Pour finir, la dimension conative correspond à la prédisposition à se comporter, à agir favorablement ou défavorablement par rapport à l'objet de l'attitude.<sup>2</sup>

Par contre, cette dimension apparaît clairement dans des théories présentant ce concept comme une forme de mobilisation des énergies ou plus encore de fidélisation affective des salariés. Ainsi « *une volonté d'exercer un effort pour l'organisation et le désir de rester membre de l'organisation* ». L'intention d'agir apparaît clairement, elle ressort ensuite comme rattachée directement à l'attachement des salariés à leur organisation.

La dimension conative est enfin présente dans les approches multidimensionnelles, cherchant à prendre en compte les trois dimensions de l'attitude. De part et d'autre, l'implication est comme un état psychologique résultant, à la fois, des désirs, de la volonté, des devoirs, des intérêts du salarié, des intentions d'actions

---

<sup>1</sup> Héra Janet Mzabi.Opcit.P09.

<sup>2</sup> Delphine François-Philip Boisserolles and St Julien.Opcit.P113.

dans l'organisation et de l'intention de quitter ou non l'entreprise, suivant un processus complexe d'articulation et de priorisation. S'ils introduisent la notion « d'implication continue », se traduisant par la décision de rester ou non membre de l'organisation, celle-ci ressort comme liée aux autres formes d'implication, qu'il s'agisse par exemple, de l'implication affective ou de l'implication calculée.

Durrieu et Roussel ont ainsi proposé comme définition de l'implication organisationnelle : « *attitude de l'individu correspondant d'une part, à son attachement affectif à l'organisation dans laquelle il travaille et au partage des valeurs communes ; d'autre part, à son choix raisonné de lui rester fidèle, fonction de l'évaluation qu'il fait du coût d'opportunité de partir ou de rester, enfin, à l'obligation morale qu'il ressent de lui être fidèle et d'accomplir son devoir jusqu'au bout* ». <sup>1</sup>

Mais là encore, il apparaît un peu rapide de considérer que toutes ces composantes attitudinales de l'implication vont forcément converger. Depuis 1960, cet état de dissonance, qui peut conduire un individu en désaccord avec les valeurs de son organisation (affectif), à ne pas avoir l'intention de partir (conatif) car ce n'est pas son intérêt ou il ne pense pas pouvoir trouver un emploi dans une autre organisation (cognitif), l'auteur l'avait qualifié d'implication « par défaut ». <sup>2</sup>

En outre, une approche attitudinale de l'implication représente deux avantages : d'une part, elle permet d'étudier les liens affectifs et cognitifs entre salarié et son entreprise, d'autre part, elle peut fournir des indications sur les comportements des individus, en effet, la nature des attitudes des salariés renseigne sur leurs prédispositions comportementales par rapport à l'organisation ou sur leurs comportements futurs. <sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Durrieu.F. Roussel. P. « L'Implication organisationnelle dans les réseaux de franchise : un concept par les entreprises en réseaux » revue de gestion des ressources humaines. 2002, n°44, P07. (Version électronique).

<sup>2</sup> Héra Janet Mzabi.Opcit.P10.

<sup>3</sup> Delphine François-Philip Boisserolles and St Julien.Opcit.P113.

### 3-2- Approche comportementale de l'implication :

Quelques chercheurs ont été tentés par une approche comportementale de l'implication, elle consiste à considérer l'implication comme un ensemble d'actes délibérés de l'individu et non plus comme un lien psychologique entre l'individu et l'organisation. Selon les principes de la dissonance cognitive, l'individu adopte des comportements cohérents avec ses actes et ses investissements passés, cherchant ainsi, à éviter de se trouver en situation de dissonance. Le comportement adopté ne correspond nullement à un calcul rationnel, fonction d'une situation présentée, mais correspond plus à sa volonté d'être cohérent par rapport à ses actes ou ses efforts antérieurs. Cependant cette approche comportementale comporte des limites conceptuelles et méthodologiques très importantes.

D'une part, de nombreux chercheurs définissent l'implication comportementale comme une intention et non un comportement effectif. C'est ainsi que l'échelle la plus employée mesure l'implication comportementale comme une intention. Or, l'intention de comportement correspond à une attitude et plus précisément à une prédisposition à se comporter.

D'autre part, cette confusion conceptuelle a conduit les chercheurs à mesurer l'implication comportementale avec des échelles mesurant l'intention de comportement et non des actes, ce qui a abouti à des outils de mesure peu fiables. Face à ces difficultés, les chercheurs ont abandonné progressivement cette approche et utilisent majoritairement l'approche attitudinale de l'implication.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Delphine François-Philip Boisserolles and St Julien. Opcit.P114.

### **4- Approches théoriques de l'implication :**

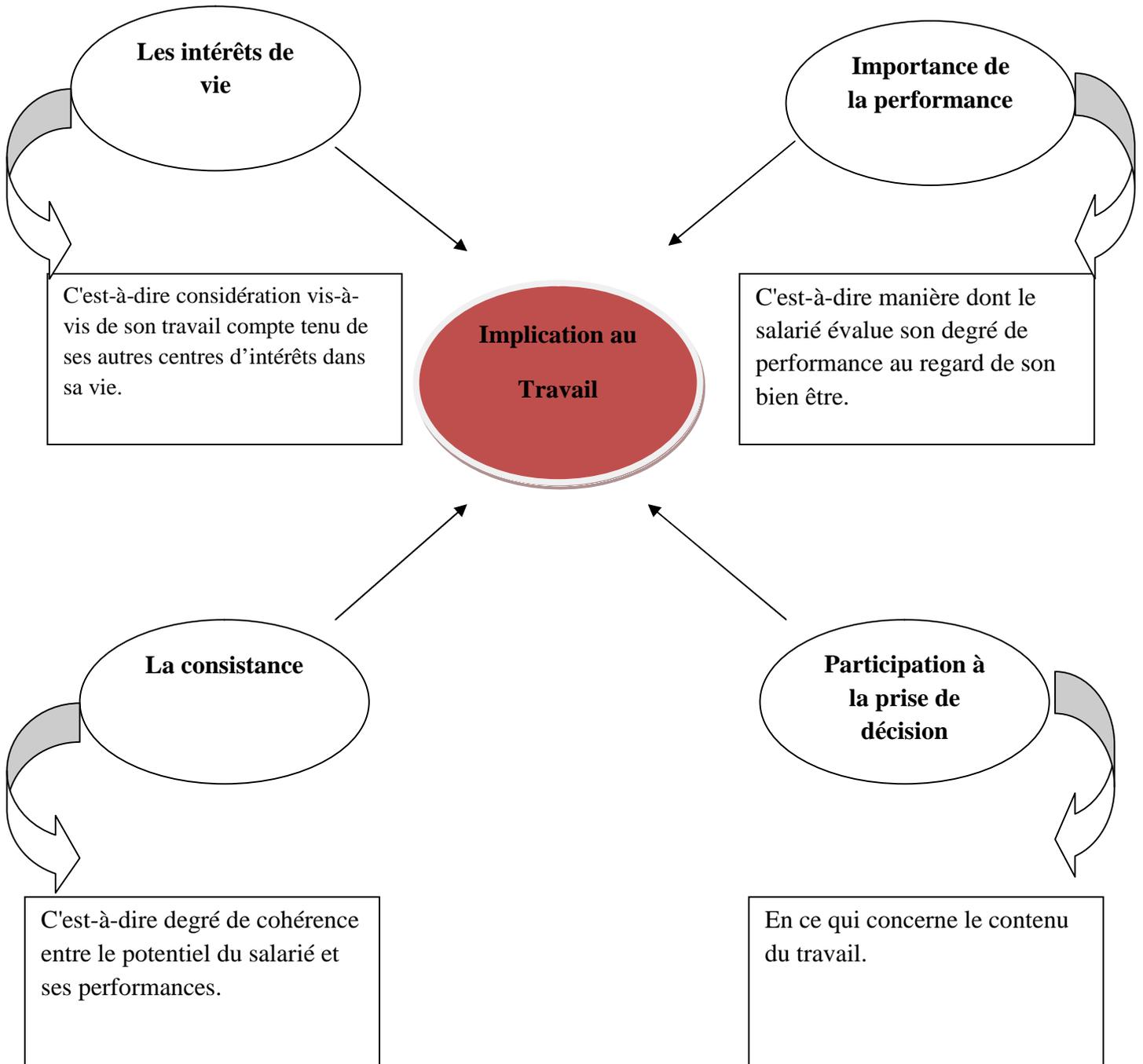
Concept multidimensionnel (implication au travail, implication organisationnel)  
étudié selon deux grandes approches :

#### **4-1- Approche psychologique et sociale : « Claude Louche » :**

Professeur de psychologie sociale, explique l'implication au travail à partir de la prise en compte par le salarié et l'interaction de différents éléments cités ci-dessous : (voir schéma02).

**Schéma2**

**Les divers facteurs associés à l'implication au travail<sup>1</sup>**



<sup>1</sup> G. Lécivain. « Management des organisations et stratégies ». De la motivation à l'implication. Université du Littoral. SA. N°07. P10. (Version électronique).

Par conséquent, L'implication au travail constitue un concept multidimensionnel défini comme « La mesure avec laquelle une personne s'identifie à son travail, participe activement à sa réalisation et considère sa performance comme importante pour évaluer sa propre valeur ». <sup>1</sup>

D'une part, les intérêts de vie désignent la considération que le salarié apporte à son travail dont sa satisfaction et son épanouissement qui est favorisé par son implication à son travail conduisant l'estime en soi, un sentiment d'appartenance et une fierté vis-à-vis de son entreprise. En effet, « c'est la mesure dans laquelle le travail est central pour l'individu en lui permettant de satisfaire des besoins valorisés » <sup>2</sup>.

D'autre part, l'importance de la performance ayant de la valeur dans la carrière du salarié tout en le sortant de l'anonymat, car parfois le salarié se sent noyé dans la foule anonyme et, pour cette raison, il cherche à émerger, à améliorer sa situation, à réaliser ses ambitions et à satisfaire le besoin d'épanouissement propre à chaque être humain. <sup>3</sup>

Par ailleurs, la coexistence consiste à favoriser le développement personnel de chaque salarié pour qu'il atteigne une performance élevée dans le futur en fonction de ses compétences manifestées, de sa préparation professionnelle, de son expérience et de ses aspirations de carrière. <sup>4</sup>

Enfin, selon Frey, l'intérêt de l'emploi comme les possibilités de participation des salariés aux décisions sont des éléments renforçant leur motivation intrinsèque. <sup>5</sup>  
La participation des salariés aux décisions signifie qu'on y attache plus d'importance à son entreprise, qu'on en prend soin, qu'on veille à son fonctionnement, bref, qu'on est

---

<sup>1</sup> Claude Louche. Op.cit. P86.

<sup>2</sup> Ibid. P79.

<sup>3</sup> Lakhdar Sekiou and Jean-Marie Peretti. Gestion des ressources humaines. 2<sup>ème</sup> édition, De Boeck Université, Bruxelles, 2004, P305. (Version électronique).

<sup>4</sup> Ibid. P314.

<sup>5</sup> Jean-Paul Domin and all. Actualité de l'économie sociale. Edition l'Harmattan, Paris, 2008, P69. (Version électronique).

plus responsable, c'est un contrat d'une extrême simplicité : on entretient mieux une maison qui nous appartient qu'une maison qu'on loue !<sup>1</sup>

Ainsi, « la participation active (aux décisions) permet la réalisation de soi ».<sup>2</sup>

Afin de mieux comprendre et cerner ces divers facteurs associés à l'implication au travail et qui concerne à première vue le salarié en lui-même, nous présentons ci-dessous ces items suivants :

### **Items utilisés pour appréhender l'implication :<sup>3</sup>**

#### **Items concernant les intérêts de vie :**

- La plus grande satisfaction dans ma vie vient du travail.
- Les choses les plus importantes que je réalise concernant mon travail.
- Pour moi, le travail n'est qu'une petite part de ce que je suis.

#### **Importance de la performance pour l'évaluation de soi :**

- Je ne me sens pas bien si je n'ai pas de bonnes performances.
- Je suis très engagé personnellement dans mon travail.
- Je me sens bien si j'ai de bonnes performances.
- Je suis très perfectionniste au niveau de mon travail.

#### **Consistance avec le soi :**

- Mes performances révèlent les capacités que je possède.
- Je suis capable d'utiliser mes capacités au niveau du travail.

#### **Participation active :**

- J'ai la chance de prendre des décisions importantes dans mon travail.
- Je peux infléchir les décisions de mes supérieurs immédiats à propos des choses qui me concernent.

---

<sup>1</sup> Pierre Pastor and Richard Bréard. *Motiver*. Edition Liaison, Paris, 2005, P125. (Version électronique).

<sup>2</sup> Claude Louche. Op.cit. P79.

<sup>3</sup> Ibid. P80.

### 4-2- Approche en termes de ressources humaines de Maurice Thévenet:

Au niveau managérial, Thévenet présente l'interface nécessaire et l'adéquation entre les objectifs et valeurs du salarié et de l'organisation. A côté d'un référentiel de performances qu'il lui permettra de s'auto-évaluer, le salarié repose son implication au travail sur son attachement et sur son degré d'adhésion à cinq environnements qui lui sont directs :

- ✓ Adhésion à son environnement professionnel : donne lieu à des facteurs d'ambiance comme les relations au travail, par exemple, dont la bonne entente entre les membres de l'entreprise, ainsi qu'avec la ligne hiérarchique ce qui favorise l'enthousiasme de tous et un climat consensuel, donc de convivialité entre ces derniers.
- ✓ Adhésion au produit et à l'activité de l'entreprise : se détermine par le désir de rester dans l'entreprise ainsi que, le maintien de l'effort au travail, le salarié s'identifie à son entreprise et à la marque pour laquelle il travail.
- ✓ Adhésion à son métier : tout salarié a besoin de s'engager et de s'impliquer dans son milieu de travail ce qui permet de développer un sentiment d'utilité, d'appartenance et une expression de fierté.
- ✓ Adhésion à la valeur travail : permet un bon fonctionnement de l'entreprise de par le salarié, en vue d'obtenir un effet d'homéostasie (processus de stabilisation) et un effet d'harmonie.
- ✓ Adhésion à l'organisation, elle-même : celle-ci donne lieu à une adhésion des objectifs qui tient une place centrale, sur ce, le salarié doit s'identifier à ces derniers afin de s'investir et de réaliser de bonne performances. Les objectifs exercent une influence positive sur la motivation du salarié, car en effet, ces objectifs ne sont réalisables qu'avec la contribution de ces derniers.

### 5- Implication une conception personnelle :

Le travail, comme n'importe quelle activité, est lieu de projection, une expérience que chacun vit personnellement, sans doute la notion d'implication exprime-t-elle une autre approche du travail. Avec elle, on s'intéresse à ce que la personne met d'elle-même dans ce qu'elle fait, comment elle vit sa situation de travail, comment elle s'y projette. L'implication traduit les formes d'engagement de la personne, la personne impliquée s'investit d'elle-même dans le travail ou une activité.<sup>1</sup>

Cependant, l'implication des personnes est un processus tellement personnel qu'elle seule permet de comprendre la relation qui associe une personne à son travail. Si l'implication reste avant tout une décision personnelle, les organisations cherchent à mettre en place les conditions favorables à cette implication afin de pouvoir bénéficier de ses effets.

#### ▪ Les conditions de l'implication

Trois conditions peuvent permettre de favoriser l'implication des salariés dans l'entreprise :

- **la cohérence** : une cohérence dans les relations humaines est nécessaire pour que les salariés puissent interpréter le monde qui les entoure. Cette cohérence est loin d'être toujours intangible, dans un environnement en perpétuel évolution, dans une entreprise qui peut réajuster ses stratégies rapidement. Pour s'impliquer, les salariés ont besoin de percevoir une cohérence dans la politique de l'entreprise. En tant qu'employeur ou directeur, s'il ya une décision de changement, il faut veiller à maintenir une cohérence à trois niveaux :
  - A- garantir d'abord la pérennité des valeurs, qui fondent depuis des années les actions de l'entreprise.
  - B- Si les règles changent, et si les procédures doivent évoluer, elles doivent être faites en toute clarté et légitimité.

---

<sup>1</sup> Maurice Thévenet. Le travail ça s'apprend. Edition Eyrolles, Paris, 2011, P148. (Version électronique).

C- Enfin, on ne doit pas attendre une implication du personnel si le changement a été décidé d'en haut, sans tenir compte de l'avis des salariés. Un changement le plus cohérent possible est un changement qui a été réfléchi à tous les niveaux hiérarchie.<sup>1</sup>

- **la réciprocité** : une personne ne pourrait s'impliquer si elle n'a pas l'impression que l'entreprise s'engage aussi vis-à-vis d'elle, sur-ce, l'implication doit être réciproque. L'implication des salariés dans une entreprise dépend de celle de l'entreprise vis-à-vis d'eux, en effet, l'implication est un contrat moral, et pas seulement administratif. L'entreprise ne doit pas seulement une rémunération, elle doit également démontrer son implication par des marques de reconnaissances (promotions, nouveaux défis,...etc.) si elle montre son détachement par l'ignorance des efforts des salariés, ceux-ci ne vont plus s'impliquer avec la même énergie, au contraire, ils risquent de se désengager et remettre en cause la productivité.<sup>2</sup>
- **l'appropriation** : les salariés ont besoin de s'approprier leurs lieux et outils de travail, cela se réalise généralement de manière naturelle, mais cela ne suffit pas, ils doivent être capable de s'approprier les bons résultats qui sont le fait direct de leurs efforts, mais également ceux qui sont dus aux contributions de leurs entreprise. De plus, ils doivent aussi se sentir acteurs participants à l'avenir de leurs entreprises, s'approprier les résultats et les projets, sont des pratiques qui permettent de renforcer une implication qui doit constamment être alimentée.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Pierre Pastor and Richard Bréard. Op.cit. P92.

<sup>2</sup> Ibid. P92.

<sup>3</sup> Ibid. P92.

### Section II : Conditions rendant possible l'implication :

#### 1-Impliquer par une politique de rémunération :

Le chef d'entreprise qui souhaite impliquer les salariés, donc optimiser leurs performances a tout intérêt à favoriser la mise en place d'une certaine cohérence, entre les objectifs poursuivis par son entreprise et ceux de ses salariés. Pour atteindre cet objectif, il convient de mettre en place des systèmes de rémunérations pour motiver l'implication de ses salariés. En d'autre terme, « **Abraham Maslow** », psychologue américain, considérait qu'il existe une hiérarchie de besoins en forme de pyramide que le salaire doit couvrir. Le socle de la pyramide correspond aux besoins physiologiques ; les degrés suivants de la pyramide couvrent des besoins de sureté et de sécurité puis des besoins de participations et d'insertion dans la société. Tous ces besoins sont assurés par le salaire fixe.

Au sommet de la pyramide, se trouvent les deux derniers niveaux : l'estime de soi et l'accomplissement personnel. Ces besoins ne sont jamais totalement satisfaits, et du point de vue de l'entreprise, ils sont considérés comme moteurs ; en effet, ils permettent de développer l'implication des salariés dans leurs activités professionnelles. Le salaire variable a pour fonction de stimuler cette implication, dénommé parfois salaire au mérite, ce mode de rémunération est donc considéré comme un moyen de développer la rentabilité et la production individuelle du salarié.<sup>1</sup>

Dès lors, la rémunération dont la politique de rétribution est évidemment un élément essentiel du management de l'entreprise, puisqu'elle traduit matériellement et symboliquement l'appréciation que l'entreprise fait de ses collaborateurs, et c'est bien de cette manière que ces derniers le perçoivent.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Claude Blanche Allègre and Anne Lisabeth Andréassian. Gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel. 1<sup>ère</sup> édition, De Boeck, Belgique, 2008, P289. (Version électronique).

<sup>2</sup> Jean-Marie Peretti. Tous DRH. 2<sup>ème</sup> édition, d'Organisation, Paris, 2001, P296.

La rémunération devrait, en principe, contribuer à développer l'implication des salariés, qui deviennent de plus en plus acteurs de leurs avenir professionnels.<sup>1</sup>

### **2-Impliquer par une politique de valorisation des Ressources Humaines :**

Au delà de la rémunération, des facteurs « plus qualitatifs » peuvent impliquer le salarié. Ces facteurs, intégrés à la gestion des ressources humaines cherchent à valoriser en dynamique ces recherche par :

- Une organisation des savoirs et des compétences :

Capitaliser les savoirs en les partageant (apprentissage organisationnelle avec une culture et des modes de partage des savoirs) et en les faisant évoluer.

- Gestion prévisionnelle des emplois et des carrières :

Permettre aux salariés de se projeter dans le temps en termes de métier et d'exercice de leur métier c'est-à-dire donner un horizon et des perspectives d'évolution.

- Une organisation (temps de travail, en particulier) et des conditions de travail :

(Dimension ergonomique, par exemple) qui facilite l'exécution des tâches du salarié et son efficacité.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Silvie Jarnias. Gestion des compétences et implication organisationnelle : comment gérer et dépasser les contradictions cachées ? Doctorat, SL, P05.

<sup>2</sup> G.Lécrivain. Op.cit. P10.

### **3-Implication et effets organisationnels :**

L'implication a été mise en relation avec plusieurs effets organisationnels : la performance, l'absentéisme, la rotation du personnel, la satisfaction au travail.

Les résultats sont très mitigés.... On ne trouve aucune relation nette entre d'une part, l'implication et d'autre part, la performance, la rotation du personnel, l'absentéisme.

Par contre, l'implication est fortement liée avec la satisfaction générale vis-à-vis du travail. Elle est également liée avec les diverses composantes de la satisfaction (satisfaction vis-à-vis des responsables, des collègues, des promotions). Il n'y a qu'avec la satisfaction relative au salaire que l'implication n'est pas corrélée positivement.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Claude Louche. Op.cit. P87.

# **Chapitre III**

## **Implication et communication interne**

Aujourd'hui, les entreprises développent des stratégies pour retenir et fidéliser leurs salariés, par conséquent, celles-ci, sont dans l'obligation de s'interroger sur la relation qui unit le salarié à son entreprise. En d'autre terme, il est donc, essentiel pour elles, de comprendre et de mettre en place des leviers de stabilité du personnel.

Dès lors, l'implication des salariés dans la communication interne acquiert une dimension essentielle, ainsi, elle permet la valorisation et la mise à jour de compétences, la compréhension et la solution de problèmes liés à l'entreprise. L'autonomie des salariés rend compte de la tentative organisationnelle de garantir la fiabilité humaine dans le fonctionnement de l'entreprise.

En effet, en ayant plus de responsabilité et d'autonomie au travail, les salariés développeront un sentiment d'utilité et d'appartenance, donc, de l'estime en soi, ainsi, ils manifesteront de l'intérêt pour la pérennité de l'entreprise et contribueront davantage à la réussite de cette dernière.

## **Section I : adhésion des acteurs à une bonne communication interne :**

### **1. Qu'est-ce qu'un acteur impliqué ?**

Celui-ci peut être appelé un « acteur impliqué », à partir du moment où son identité visée à une étroite coïncidence avec la vision offerte par l'entreprise.

Cet acteur développe un jeu stratégique fortement offensif, orienté fondamentalement vers la promotion à l'intérieur de l'entreprise et l'obtention de récompenses économiques variables. Sa logique d'action vise à accumuler des compétences liées à la haute technologie et la gestion.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Alvaro Soto Roy. Participation Direct au Travail et les Transformations Sociales dans l'Entreprise Contemporaine. Edition Louvain, Belgique, 2004, P59. (Version électronique).

Au fil du temps, le salarié s'est rendu compte que le travail enrichi qu'il effectue difficilement lui ouvrira de nouvelles possibilités de promotion ou de croissance à l'intérieur de l'entreprise, ce qui l'a conduit à se rapprocher à d'autre secteur de travail.

Par ailleurs, comportement qui défie même sa tendance traditionnelle à se différencier de « l'acteur menacé », car, cet acteur menacé n'est pas impliqué au sein de son entreprise, dans la mesure où, il ne manifeste pas de désir d'être mentalement lié, là où, il n'adhère pas et ne participe pas au bon fonctionnement et l'image de celle-ci. La logique d'implication de l'acteur impliqué est fortement offensive, puisque, dans aucun cas il ne sent la menace du renvoi ou de l'exclusion, sa capacité stratégique comme acteur est essentiellement fondée sur l'autonomie dont il dispose pour gérer son aire de responsabilité, laquelle se réfère généralement à des installations qui influencent fortement les résultats de l'entreprise, sa relation avec les supérieurs est aisée, caractérisée par les accords stables autour des règles du jeu associé à l'entreprise. Durant les dernières années, l'acteur impliqué a monopolisé la plupart de récompenses organisationnelles.<sup>1</sup>

## **2. Impliquer et gérer les personnes :**

Une des principales finalités des politiques de gestion des personnes est de développer leur implication. Si les définitions de l'implication varient beaucoup dans la littérature, elles traduisent toutes, avec des nuances le fait que, les personnes se sentent engagées dans leur travail ; elles s'y investissent, s'y reconnaissent, s'y identifient.<sup>2</sup>

Par implication dans l'entreprise, on admet plus précisément que, les personnes se reconnaissent dans des buts et valeurs de l'organisation, qu'elles prennent sur elles-mêmes pour agir dans ce sens. Puisque, l'implication est une finalité des politiques de personnel et puisque, les cadres participent à la gestion des personnes, il est donc

---

<sup>1</sup> Alvaro Soto Roy. Op.cit. P60.

<sup>2</sup> Jean-Marie Peretti. Op.cit. P289.

nécessaire de s'interroger sur leur rôle possible dans ce processus. Plusieurs raisons peuvent expliquer le besoin des organisations d'avoir des personnes impliquées.

On trouve parfois le souci d'ordre éthique de voir des individus en relation étroite et attachée à leur organisation : cela, correspond à une conception du travail où cette activité centrale de l'existence ne peut se réaliser sans une relation « fusionnelle » avec le travail et son contexte d'exercice. L'implication correspond aussi à l'espoir bien compréhensible de certains responsables d'avoir des collaborateurs attachés tant à leur travail qu'à leur patron : quel manager n'a pas rêvé de travailler avec des collaborateurs ayant du plaisir à travailler... avec lui ou elle. Il ya des évidences humaines qu'il est bon de rappeler pour tenir compte du faite que, le travail n'est qu'une situation de la vie humaine parmi d'autres.

De manière plus intéressante ce besoin d'implication se justifie par des raisons très concrètes tenant à des situations de travail où la performance et l'efficacité dépendent directement de l'implication des personnes. Ainsi, il est de nombreuses situations et fonctions où l'on peut atteindre des standards de performances sans même être impliqué : certains emplois peuvent être tenus sans le moindre engagement de la personne. Cependant, au moins quatre types de situations exigent de l'implication.

En premier lieu, il faut citer toutes les situations de travail où le résultat dépend de la relation avec une personne. C'est l'exemple du service quand la perception que le client se fait de la qualité du service acheté dépend de la qualité de la relation avec un agent, membre du « personnel en contact ». c'est encore plus vrai dans ce que l'on appelle aujourd'hui l'économie de l'expérience quand le client paie non plus pour un service mais pour une expérience forte vécue comme dans le cas du parc d'attraction, ou de certaines formes de commerce et de distribution.<sup>1</sup> Sans l'engagement de ce personnel en contact, aucun système formalisé de description de rôles ou de fonctions ne sera jamais suffisant pour « contrôler » les comportements des acteurs. Plus que cela ces modes de travail exigent des personnes un engagement qui ne tient pas qu'à leurs capacités intellectuelles mais touche à leurs émotions.

---

<sup>1</sup> Jean-Marie Peretti. Op.cit. P290.

En second lieu, l'implication est nécessaire dans toutes ces organisations où la performance dépend du fait que, les personnes prennent sur elles-mêmes pour les faire fonctionner. C'est le cas des structures matricielles complexes où la multiplicité des rapports crée par construction des conflits potentiels que seuls l'engagement personnel et la prise de responsabilité de la personne permettent de dépasser. L'aplatissement des structures aussi exige que les activités réalisées autrefois par des agents de liaison dont la valeur ajoutée a été remise en cause, soient en partie reprises par les opérationnels.<sup>1</sup>

Enfin, l'implication semble être la solution aux problèmes de fidélisation du personnel, si important aujourd'hui dans de nombreux secteurs d'activité. Le « chouchoutage » qui est le fait de dorloter son personnel et l'entourer d'attention délicate, seul ne permettra pas de développer la loyauté: l'attachement à l'entreprise, à ses valeurs et à ses buts est sans doute un lien plus fort.<sup>2</sup>

Il est donc compréhensible que, les entreprises face à une ou plusieurs de ces situations développent des politiques d'implications de leur personnel. Et si la fonction de gestion de personnes est partagée avec les cadres, on ne peut éviter de regarder comment ils peuvent y participer.

Bien entendu, il n'existe pas de méthodes, d'outil, de technique pour impliquer les personnes : cela se saurait. Les choses humaines sont heureusement beaucoup trop complexes pour espérer pouvoir se modéliser. La solution à l'implication des collaborateurs repose plutôt dans un cadre de références approprié. Un problème bien posé est à moitié résolu et la seule manière de mal le poser, c'est de chercher les solutions à l'implication.

---

<sup>1</sup> Jean-Marie Peretti. Op.cit. P290.

<sup>2</sup> Ibid. P291.

### **3. Impliquer pour mieux communiquer ; outils de communication interne favorisant l'implication :**

Éprouver et prouver son intelligence pratique est indispensable à l'estime de soi. « Plus que les pensées, plus que les sentiments, ce sont les actes qui définissent les salariés et c'est par eux qu'ils s'affirment ». Plus fondamentalement, il faut faire en sorte de contribuer à créer dans l'organisation la conscience de participer au projet d'entreprise et d'y avoir un rôle à jouer de susciter un sentiment d'appartenance et d'adhésion.<sup>1</sup>

Sur ce, parmi les responsabilités attachées à la fonction de cadre, celle de faire passer l'information vers le haut contribue fortement à l'efficacité et au bon climat des collaborateurs.<sup>2</sup>

Informar les salariés sur la vie de l'entreprise est l'une des missions fondamentales de la communication interne. Dans ce cas, toute entreprise doit se munir d'outils efficaces et faire preuve de transparence envers les salariés. Car, de par ces outils de communication on obtient l'engagement et l'implication de ces derniers. Ainsi, dans ce qui s'ensuit, nous présentons ci-dessous des moyens de communication interne favorisant l'implication des cadres :

- L'entretien d'évaluation : est un outil essentiel de management qui contribue à renforcer la culture compétences. C'est une procédure orale entre un collaborateur et son supérieur hiérarchique. L'expression orale offre de nombreux avantages par rapport à une communication écrite ; liberté d'expression, nuances, présences physiques des interlocuteurs (importance du non-dit).<sup>3</sup>

L'entretien d'évaluation à le vent en poupe... Il se propage dans de nombreuses organisations, et ceci quels que soient le secteur d'activité et la taille de

---

<sup>1</sup> Christine Donjean. La communication interne. Edi. Pro, Belgique, 2006, P47. (Version électronique).

<sup>2</sup> Yves Emery and François Gonin. Gérer les Ressources Humaines : des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité. 3<sup>ème</sup> édition, revue et argumentée, Italie, 2007, P387. (Version électronique).

<sup>3</sup> Entretien individuel d'évaluation. (www.e-rh.org). (consultation le 20 Mars 2013).

l'entreprise (TPE, PME-PMI, groupes). L'entretien d'évaluation est bien présent dans les organisations et possède une même finalité : faire le point de la période écoulée et définir les objectifs pour la période à venir. Il est souvent apprécié car c'est un moment d'échanges privilégiés, une occasion pour les deux parties de mieux se connaître et d'exprimer ses Points de vue, ses souhaits, sa satisfaction, son mécontentement... Ce rendez-vous est un moment fort pour l'implication individuelle, L'entretien est ainsi un formidable outil au service du management.<sup>1</sup>

- D'autre part, le moyen qui est aussi apprécié est la consultation du personnel dont la diffusion d'un sondage d'opinion qui s'intéresse aux principaux motifs de satisfaction et d'insatisfaction, les questions doivent être ouvertes et permettent l'expression des salariés.<sup>2</sup>

Par conséquent, l'importance d'un sondage d'opinion n'est plus à démontrer. La démarche est de plus en plus utilisée dans les entreprises car elle permet justement de mettre en évidence les forces et les faiblesses de l'entreprise telles que perçues par le personnel, de mesurer l'efficacité de la politique de gestion des ressources, de détecter les sources de satisfaction et les causes d'insatisfaction...Et donc, quelque part, d'appréhender des facteurs difficilement mesurables par le management au quotidien ce qui dénote bien évidemment du courage managérial. Autre point important, le sondage fait prendre conscience au management de l'entreprise de l'impact des actions menées. Dans toute entreprise il est recommandé de mener cette opération, car le climat social est le pivot de l'efficacité dans les organisations et, donc, il est extrêmement important de faire le point régulièrement sur les problématiques qui concernent les collaborateurs et qui conditionnent leur vie dans l'entreprise. L'un des avantages de cette démarche est qu'elle permet d'analyser les différentes perceptions des salariés sur tous les processus de l'entreprise, et ce, à tous les niveaux de la hiérarchie. Car la perception n'est pas la même pour

---

<sup>1</sup> Christophe Villalonga. Op.cit. P17.

<sup>2</sup> Anne Chevallier. Gestion des Ressources Humaines des PME/PMI : guide pratique du dirigeant. Edition liaison, Paris, 2004, P138. (Version électronique).

tout le monde et donc il est important de tenir compte de l'impact de ces perceptions sur l'engagement et la productivité et d'établir des indicateurs sociaux avancés par rapport aux indicateurs habituellement calculés : taux de rotation, absentéisme, effort formation.... Parfois, un sondage d'opinion a un effet psychologique sur les personnes car, rien que le fait de donner la parole à une personne pour émettre un avis sur l'organisation lui permet de se sentir valorisée et considérée dans l'entreprise. Quand à la fréquence, je pense que dans une PME, il est préférable de la maintenir sur une période de deux à trois ans. En revanche, dans une grande entreprise où les effectifs sont nombreux, il est important de la tenir tous les ans.<sup>1</sup> Toutefois, il existe des points de vigilance à prendre en compte. Le premier est qu'il est préférable qu'une enquête de climat social soit confiée à un organisme neutre pour garantir l'anonymat et la confidentialité des réponses. Pourquoi ? Parce que les salariés ne se sentent pas forcément en confiance lorsqu'il s'agit d'émettre un avis sincère sur l'organisation de l'entreprise à un responsable interne, alors qu'on peut se confier à un expert externe qui n'a pas de prise directe sur le management. Autre point important, il est indispensable de communiquer sur la démarche avant et après afin que les participants aient une parfaite compréhension de l'utilité d'une telle démarche.<sup>2</sup>

- En outre, une boîte à idée est un système organisé par lequel le salarié d'une entreprise peut, à tout moment, formuler par écrit une idée susceptible d'intéresser sa hiérarchie. Si son idée est retenue et que son application s'avère particulièrement intéressante, il a droit à une contre partie selon des règles bien définies.<sup>3</sup>

Ainsi, la boîte à idée offre la liberté de s'exprimer et de mettre leurs idées à contribution, ce dispositif donne voix aux salariés. En effet, les salariés sont invités à proposer des idées susceptibles d'améliorer le fonctionnement d'une

---

<sup>1</sup> Mohammed Taha Benzekri. « La vie éco ». Le sondage d'opinion a un effet psychologique sur les salariés. Casablanca, 2012. ([www.lavieeco.com](http://www.lavieeco.com)).

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> Didier Janssoone. La boîte à idée d'entreprise : guide du salarié innovateur. Edi. Pro, Belgique, 2008, P18. (Version électronique).

entreprise ou d'un service. Cela peut être une idée de process, une innovation pour améliorer la performance de l'entreprise ou encore une idée d'animation pour le prochain séminaire...par le biais de cette boîte à idée, les salariés deviennent des contributeurs. Il convient alors au dirigeant et à la communication interne de valoriser ces initiatives en récompensant par exemple les meilleures idées : cadeaux, points, voyages....

Ensuite, faire remonter les idées des salariés à la personne compétente et assurer le suivi pour chaque idée. Il est important de tenir le salarié au courant de l'avancement de son idée pour qu'il se sente valorisé et entendu. Quoi de plus valorisant pour un salarié que de voir son idée retenue et mise en application.<sup>1</sup>

- Par ailleurs, le journal d'entreprise destiné aux salariés permet de communiquer au personnel des informations sur la vie de l'entreprise. En ce sens, le journal est un outil majeur de communication qui vise à mettre en commun un langage, des valeurs pour développer un sentiment d'appartenance. Sa rédaction peut-être réalisée en interne.<sup>2</sup>

Certaines entreprises associent leurs salariés à la rédaction du journal interne, où le journal est conçu par les comités tournants de salariés issus de tous les niveaux hiérarchiques avec une parité des métiers. Tous les articles sont décidés par le groupe de travail avec très peu de sujets imposés par la direction générale. Donc le taux de satisfaction, d'implication et de valorisation de ces derniers est au plus haut niveau<sup>3</sup>.

Ainsi, ce dernier est chargé de fournir des informations sur l'entreprise de manière à ce que la gestion interne en soit améliorée. Dans ce cadre, le sentiment d'appartenance, la reconnaissance du bien-fondé des décisions et du

---

<sup>1</sup> Anne-Sophie Mori. « La communication interne ». Veille et outils de communication interne. Novembre 2012. ([lacomunicationinterne.wordpress.com](http://lacomunicationinterne.wordpress.com)).

<sup>2</sup> Anne Chevallier. Op.cit. P132.

<sup>3</sup> Claude Blanche Allègre. Op.cit. P242.

mode de fonctionnement, et l'amélioration continue de l'image interne constituent des objectifs universellement assignés.<sup>1</sup>

Nombreuses sont les entreprises qui souhaitent créer leur journal interne. Cependant, la bonne volonté ne suffit pas toujours. Un tel projet nécessite un minimum de réflexion, d'organisation et de moyens. L'entreprise possède un "esprit" qui lui est propre. Le journal interne est l'outil parfait pour fédérer les salariés autour de cet esprit d'entreprise. Pour ce faire, votre journal devra refléter au mieux cet univers, tant dans sa forme que dans son fond.

**Le contenu :** il joue à la fois sur le plan stratégique de l'entreprise (faire comprendre les enjeux) et sur celui de la ligne éditoriale (répondre aux attentes des lecteurs). Partir du constat le plus évident : un journal existe pour et par son lectorat. Ne perdre jamais de vue que la publication est d'abord destinée aux salariés. Pour répondre à leur demande, il faut savoir qui ils sont, et leur apporter des informations pratiques et exploitables au quotidien.

Les informations diffusées ne doivent pas s'inscrire dans le strict cadre de l'entreprise, au risque de vite devenir rébarbatives. Plus que les chiffres ou les analyses, les gens apprécient le caractère humain. Le plus préférable est d'évoquer les incidents, les succès et les échecs de l'entreprise. Cela ne trahit pas de secrets et démontre au contraire une ouverture d'esprit, la capacité de l'entreprise à gérer et à reconnaître ses difficultés. C'est pourquoi il ne faut pas non plus hésiter à parler de la concurrence.<sup>2</sup>

Le journal doit également traiter de la vie sociale de l'entreprise (arrivées, départs, naissances...) et contenir une rubrique qui donne la parole aux salariés à travers des interviews, tribunes libres, petites annonces, témoignages... Plus le personnel est valorisé, plus il sera attaché à son journal. Encourager le salarié à y participer, cela le rendra plus vivant. Les articles seront courts et diversifiés (reportages, comptes rendus, portraits...) A proscrire : le ton trop engagé

---

<sup>1</sup> Claude Duterme. La communication interne en entreprise : l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations. Edition De Boeck Université, Belgique, 2002, P87. (Version électronique).

<sup>2</sup> (www.bepub.com). (consultation le 15 mars 2013).

**La forme :** une présentation rigoureuse, une maquette impeccable, le tout imprimé en 2 ou 3 couleurs sur un papier milieu de gamme est un gage de réussite. Il doit être mince et pouvoir se conserver facilement. Privilégier la qualité : les photos et les illustrations ne doivent pas être négligées car c'est aussi par là que le lecteur entre dans le texte. L'aspect visuel demeure essentiel : une bonne mise en page, avec des ruptures de rythme et des niveaux de lecture multiples (encadrés, brèves....) s'avèrera d'autant plus attractive.

Il ne faut pas modifier les rubriques ou la charte graphique à tout bout de champ. Il faut rester cohérent. Les lecteurs ont besoin de repères. Et ne pas oublier : comme pour tout journal qui se respecte, une couverture accrocheuse est de rigueur.<sup>1</sup>

- De plus, l'innovation participative en interne est favorisée de plus en plus par des entreprises qui impliquent leurs collaborateurs afin de faire jaillir des idées et concrétiser les meilleures d'entre elles. Une telle démarche s'appuie sur la mise en place de plate-forme collaborative, destinée à recueillir des idées innovante, par exemple chez Orange la plate-forme est « Idclac » qui sert à recueillir les idées des collaborateurs.

L'innovation participative libère une énergie positive dans l'entreprise et motive les salariés. Ce dispositif d'innovation participative améliore la créativité des collaborateurs et encouragent à renforcer leur esprit d'entrepreneur, à s'engager dans la recherche de nouveautés.<sup>2</sup>

Favoriser la mobilisation de l'ensemble des talents des organisations à travers une innovation participative est un facteur d'amélioration de la performance de l'organisation. En effet, elle contribue à son efficacité et une plus forte implication de ses membres. L'innovation participative permet à chacun d'être reconnu comme acteur de changement à travers ses innovations, le meilleur moyen de prouver son savoir est toujours d'innover.

---

<sup>1</sup> (www.bepub.com). (consultation 15 mars 2013).

<sup>2</sup> Sandrine Chicaud. « 01 Business ». L'innovation participative. Paris, 25 Octobre 2012. (Consultation le 16 mars).

Nous allons présenter un exemple de l'entreprise de Renault qui favorise l'innovation participative. En effet, la volonté d'associer l'ensemble du personnel à des démarches d'innovation participative est enracinée depuis de nombreuses années dans la culture de l'entreprise en : créant les conditions favorables au développement de la motivation afin qu'un plus grand nombre de collaborateurs prenne des initiatives, invente et mette en place des solutions différentes dont favoriser la reconnaissance de la performance en matière d'esprit d'initiative, de créativité, de responsabilisation.

Dès lors que, chacun devient acteur, se sent écouté et encouragé et se trouve valorisé en tant que tel, tous collaborateurs se placent résolument dans l'action et améliorent ainsi de façon directe leur qualité de vie au travail. En 2007 Renault a, sur un périmètre consolidé de 83.000 personnes :

-atteint un taux de participation de 67%.

-généralisé des économies de 135 millions d'euros, soit 1,626 euros en moyenne par personne.

-enregistré 4,1 idée concrète de progrès par personne sur l'année.<sup>1</sup>

- Par ailleurs, le M.B.W.A Management by Wandering Around est une culture qui impose aux cadres dirigeants des contacts fréquents avec les employés. Les recherches ont démontré que les employés qui entraient en contact réguliers avec leurs dirigeants étaient plus performants alors que les employés qui n'entraient que rarement en contact avec leurs dirigeants étaient moins performants et nous savons que l'écart entre la performance minimale (contractuelle) et la performance augmentée explique par le niveau d'engagement du salarié. Chez HP les dirigeants sont incités à sortir du cloisonnement de leurs bureaux afin de construire des relations, motiver et rester en contact direct avec la réalité de l'entreprise. Le M.B.W.A à tous les niveaux de l'organisation reflète la volonté d'être informé et conscient de la réalité quotidienne de l'entreprise et de réhabiliter les échanges informels comme les discussions impromptues, les petits déjeuners ou déjeuners de

---

<sup>1</sup> (www.renault.com). (consultation le 15 mars 2013).

discussions. En clair, le M.B.W.A est une pratique informelle du management qui vise la décentralisation de l'échange afin que l'entreprise devienne moins formelle. Le M.B.W.A est souvent accompagné d'une pratique des « portes-ouvertes » dans les entreprises où il est pratiqué. Les dirigeants peuvent partir à la recherche des informations nécessaires à leurs prises de décisions.<sup>1</sup>

- Enfin, la réunion est un outil de communication interne pratiqué par la quasi-totalité des entreprises et qui plus est, le plus ancien outil. Sa fréquence continue de s'accroître malgré les possibilités offertes par les moyens technologiques comme la téléconférence ou la visioconférence. La réunion est un moment privilégiée d'échange d'information et d'expression afin de prendre des décisions et résoudre des problèmes.

En effet, les réunions ont pour but de favoriser le dialogue et de recueillir les points de vue. Chaque participant exprime et justifie leurs changements, ainsi que, de prendre des décisions approuvées et validées par tous les participants. C'est un moment privilégiés, appréciés par les salariés.

Les réunions se tiennent la plupart du temps à des horaires où les participants potentiels ont des chances d'être présents sur les lieux de travail, l'animateur informant au préalable les salariés de la date de la prochaine réunion, soit par voie d'affichage, soit par distribution d'une note individuelle. Sur le plan du timing, la majorité des réunions durent en moyenne entre une et deux heures.<sup>2</sup>

La réunion rassemble des personnes en un même lieu pour participer à une activité commune. Chaque réunion permet notamment le partage de connaissances et d'informations entre les participants. Elle doit en outre être utile dans un souci d'efficacité pour déboucher sur des actions concrètes. Dans ce cadre, il est important de vérifier l'utilité de chaque réunion, cela peut ce

---

<sup>1</sup> Françoise Dupuich. La gestion des ressources humaines en devenir. Édition l'Harmattan, Paris, 2011, P295. (Version électronique).

<sup>2</sup> Jean-Jacques Nansot. Le droit d'expression des salariés dans les entreprises. P14. ([www.travail-emploi-gouv.fr](http://www.travail-emploi-gouv.fr)). (consultation le 15 Mars 2013).

faire via trois questions « en quoi cette réunion est utile ? », « qu'est ce que j'en attends ? », et « qu'est ce que le groupe en attend ? ». <sup>1</sup>

Dès lors, trois types de réunions peuvent dégager une intelligence collective :

En premier lieu, réunion d'échange : on écoute l'avis de chacun, on s'enrichit les uns des autres, comme lors d'une réunion consacrée à la création.

En deuxième lieu, réunion d'information : il s'agit de donner, de faire partager comme par exemple une formation qui permet d'apprendre à faire quelque chose mieux.

Pour finir, réunion de décision : c'est le moment de valider ensemble une décision comprise et acceptée par tous. Exemple ; la résolution d'un problème ou d'une incompréhension. <sup>2</sup>

#### **4. implication, communication interne, serait-ce une perte de temps ?**

Encore aujourd'hui, les nouveaux modes de gestion sont trop souvent présentés de façon superficielle comme un ensemble pré-structuré de techniques, du « prêt-à-porter » qu'il suffirait d'appliquer dans une organisation. Pourtant, ces modes de gestion correspondent à une définition différente de l'organisation et représentent un changement radical dans les rapports organisationnels. <sup>3</sup>

Toutes organisation quelque soit sa taille et son activité, ne peut fonctionner sans échange d'information. Pour assurer l'efficacité de ces échanges, il semble indispensable de prévoir un minimum d'organisation. Les cadres constituent un élément essentiel dans le système d'information, ils sont le relais de l'information. Ils sont le relais de l'information descendante, ou ascendante. Il faut veiller à fédérer le personnel, afin de pouvoir compter sur une équipe soudée et solidaire partageant les mêmes valeurs et un sentiment d'appartenance à la même organisation. <sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Olivier Englander and Sophie Fernandes, Manager un projet informatique, 2<sup>ème</sup> édition, d'Organisation, Paris, 2010, P97. (Version électronique).

<sup>2</sup> Dominique Gany, La conduite de réunions, Edi. Pro, Belgique, 2009, P14. (Version électronique).

<sup>3</sup> Solange Cormier, La Communication et la Gestion, 2<sup>ème</sup> édition, presse universitaire, Québec, Septembre 2006, P17. (Version électronique).

<sup>4</sup> Patrice Mbianda and Pierre Mouandjo Ewis, Théorie et Pratique de la Communication, Edition l'Harmattan, Paris, 2011, P299. (Version électronique).

Car, « C'est le rôle de la communication interne de créer du lien et de dynamiser les échanges en proposant des démarches qui favorisent l'écoute, le décloisonnement et le travail en réseau ». <sup>1</sup>

Cependant, Les entreprises qui gagnent sont celles qui cultivent l'esprit collectif pour parfaire la réalisation d'un projet en impliquant des hommes dans le développement des stratégies et l'ensemble des objectifs poursuivis. La prise en compte de leurs besoins et attentes étant un levier pour obtenir cette implication et donc gagner en performance et en perte de temps. <sup>2</sup>

Contrairement, aux idées perçues ci-dessus, dans certaines entreprises, les gestionnaires encouragent les collaborateurs à participer aux choix entre différentes solutions et à la résolution de problèmes simples. Dans cette optique, cette forme de participation est souvent perçue d'un point de vue fonctionnel comme une perte de temps, puisque les gestionnaires ont souvent la conviction de savoir qu'elle est la meilleure décision et comment les problèmes peuvent être résolus. Mais pour maintenir un bon climat une telle mise en scène peut être élaborée de plus ou moins bonne grâce. <sup>3</sup>

Par ailleurs, la communication est envisagée comme une activité théoriquement importante mais plutôt marginale dans les faits, une activité de luxe menée quand l'argent et le temps le permettent. <sup>4</sup>

Cette attitude à l'égard de la communication prévaut encore plusieurs organisations : la communication n'est importante que pour rendre les gens heureux ou pour améliorer le moral de l'équipe. Dès lors, on veut bien s'occuper de communication, mais seulement quand les réunions seront terminées, les rapports rédigés et les appels retournés. Plusieurs gestionnaires ont d'ailleurs l'impression de

---

<sup>1</sup> Emmanuelle Bravard. Motivation par la Communication Interne. 2007. (lejournaldunet.com).

<sup>2</sup> Arsène Flavien Bationo. La Problématique de la Communication Interne dans le Management des Organisations : une analyse critique de la CNSS. Licence, Université d'Ougadougou, 2005. (Mémoire online).

<sup>3</sup> Solange Cormier. Op.cit. P 20.

<sup>4</sup> Ibid. P21.

perdre leur temps à interagir. En effet, le manque de temps évoqué pour justifier l'absence d'échanges significatifs met en relief le peu d'importance réelle accordé à la communication.<sup>1</sup>

Face à ces idées contradictoires, on va inclure notre propre opinion, qui, d'une part, correspond à donner de l'importance à l'implication dans la communication interne, qui repose sur le principe que les cadres ont besoin de reconnaissance individuelle et du sentiment d'être utile, car, plus satisfaits, les salariés sont plus productifs et plus enclins à collaborer à l'atteinte des objectifs de l'entreprise, et c'est quand même grâce à leurs efforts si l'entreprise progresse.

En d'autres termes, en les impliquant l'entreprise disposera de salariés gagnants, fiers d'appartenir à une organisation qui véhicule une image forte et valorisante.

Et pour finir, ceux qui négligent et ne favorisent pas l'importance de cette implication dans la communication interne, peuvent être des dirigeants autoritaires, fermes, là où, les informations peuvent être la chasse gardée des directions au détriment des autres, un peu comme si les résultats obtenus ne dépendaient que de leurs seules compétences, par conséquent, les salariés constituent les hommes de troupe à qui l'on demande de suivre !

---

<sup>1</sup> Solange Cormier. Opcit.P21.

## Section II : Importance de s'impliquer au travail :

### 1. Implication au travail : les sentiments dominants du personnel :

Il sera plus riche de demander aux personnes elles-mêmes ce que représente pour elles l'implication au travail : quels sont leurs sentiments dominants quand elles se trouvent impliquées dans leur travail ?

Une recherche faite auprès de 477 personnes de différents niveaux hiérarchiques, dans différents domaines d'activité allant des parcs d'attraction aux compagnies d'assurances en passant par l'automobile ou le travail temporaire fournissent les résultats suivants : <sup>1</sup>

<i>Sentiment</i>	<i>% des répondants citant de sentiment (réponse à une question ouverte sur les sentiments)</i>
<i>plaisir</i>	39%
<i>Réalisation</i>	40%
<i>Tension</i>	40%
<i>Fierté</i>	26%

Cela signifie qu'à la question des sentiments éprouvés dans une situation de forte implication dans le travail 40% des 477 répondants évoquent la notion de réalisation et de tension, 39% la notion de plaisir et 26% la fierté.

#### 1.1. Plaisir :

L'implication au travail évoque un sentiment de plaisir qui se traduit par cette affirmation du plaisir mais aussi par la satisfaction, l'épanouissement, l'euphorie, etc. Deux remarques doivent être faites. D'une part, le type de plaisir que les personnes trouvent est le plus souvent original : ce qui leur fait plaisir n'est pas forcément ce qui ferait plaisir à leur supérieur, leur collaborateur ou au chercheur qui fait l'étude.

<sup>1</sup> Jean-Marie Peretti. Op.cit. P292.

On peut trouver dans l'expérience de travail des satisfactions qui ne rentrent pas dans les catégories habituelles des échelles de mesure de la satisfaction qui inondent la réflexion sur le travail depuis des années. C'est le cas par exemple de cette personne aux cuisines d'un restaurant à thème qui apprécie les heures de pointe parce que tout va très vite, trop vite,... comme dans un jeu de vidéo....<sup>1</sup>

D'autre part, le plaisir est personnel, il faut insister sur le fait que l'histoire personnelle de chacun permet surtout de comprendre la source ou la raison du plaisir du travail, beaucoup plus qu'une simple réaction à des conditions de travail ou à des politiques de management.<sup>2</sup>

### **1.2. Réalisation :**

En pensant à l'implication, les personnes se remémorent un sentiment d'utilité, d'accomplissement, de contribution, de réalisation. En fait, l'implication évoque quelque chose de concret, une action, une production. L'implication ne renvoie pas à une sorte d'état éthéré de vague adhésion, abstraite et immatérielle. Ce résultat doit nous forcer à relativiser les discours échevelés sur l'adhésion des personnes, comme si celles-ci devaient se convertir à des buts, à des valeurs, aux orientations de l'entreprise qu'elles devaient obligatoirement épouser : l'implication c'est du concret, c'est lié à une production, à une action, c'est donc dans le concret de l'expérience de travail qu'elle peut se développer.<sup>3</sup>

### **1.3. Tension :**

L'implication évoque le stress, l'angoisse, la peur de l'échec, de ne pas être à la hauteur. Cette catégorie est intéressante car l'implication ne réside pas totalement dans le plaisir.<sup>4</sup>

A l'implication on associe également l'excitation, la stimulation, le challenge. Ces référents sont importants. Ils indiquent que l'expérience de l'implication ne peut pas uniquement se caractériser par l'agréable ou du désagréable. Souvent cette tension est

---

<sup>1</sup> Jean-Marie Peretti. Op.cit.P292.

<sup>2</sup> Marc-Eric Bobillier-Chaumon and all. Relations de services : nouveaux usages, nouveaux usagers. Edition De Boeck Université, Belgique, 2010, P26. (Version électronique).

<sup>3</sup> Jean-Marie Peretti. Op.cit. P293.

<sup>4</sup> Marc-Eric Bobillier-Chaumon and all. Op.cit. P27.

passagère, elle évolue de la peur vers l'excitation, elle ne fait qu'annoncer et préparer le plaisir. Mais elle est présente dans l'expérience de l'implication. En effet le travail, plutôt de n'être que cet état de béatitude ou de non-béatitude, de souffrance ou de satisfaction béate, serait une expérience humaine comme les autres, nuancée, diverse dans ses composantes émotionnelles, complexe et riche comme toutes les expériences humaines, qu'elles se vivent dans la famille, dans le sport ou dans la vie associative.<sup>1</sup>

#### **1.4. Fierté :**

L'implication est aussi synonyme de fierté, de reconnaissance, d'accomplissement personnel. Les personnes « se sentent pousser des ailes » comme le disent nombre de répondant. Cette notion de fierté est très riche. Chacun en effet, a une image idéale de lui-même : la fierté se ressent quand la réalité perçue me renvoie cette image idéale. Je m'implique quand mon expérience de travail telle que je la vit, me permet d'approcher cette image idéale. Là encore l'implication, comme pour le plaisir, renvoie à une dimension très personnelle de l'expérience de travail, quelque chose qui m'est propre.

Ces quatre types de sentiments ne se retrouvent pas forcément dans chacune expériences d'implication mais ils reviennent avec la plus grande fréquence. Ils témoignent d'une expérience riche dont les grilles habituelles d'analyse de travail ne reprennent que quelques dimensions, souvent celles qui ont fait l'objet d'échelle de mesure, voire la sacro-sainte satisfaction qui est bien insuffisante pour traduire la richesse de ce qui est vécu.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Jean-Marie Peretti. Op.cit. P293.

<sup>2</sup> Ibid. P294.

## 2. Implication dans une communication de crise :

Le développement durable est devenu un enjeu social majeur incontournable pour les entreprises. « Il n'est simplement pas pensable que l'entreprise reste imperméable à cette évolution si caractéristique de notre modernité démocratique ». Aujourd'hui, ce concept est sans conteste un des sujets les plus exploités par les entreprises mais il ne suffit pas d'en parler, il faut que l'entreprise s'y investisse pleinement. L'entreprise se voit presque obligée de l'utiliser tant il revêt une importance considérable pour ses parties prenantes. Si elle exploite ce concept intelligemment, il peut lui donner un avantage concurrentiel non négligeable. En effet, les stratégies de communication des entreprises « tentent d'intégrer au fur et à mesure les exigences sociales de leur environnement pour rendre compte de leurs efforts et favoriser leur image ».<sup>1</sup>

Plus que jamais en ces périodes troublées, l'entreprise doit considérer son personnel comme un public prioritaire. Il est toujours dommageable qu'un salarié apprenne une nouvelle qui concerne son organisation par la presse avant d'en avoir été informé en interne.<sup>2</sup>

Ceci-dit, l'implication du personnel est la meilleure ligne de défense lors d'une crise doit être maintenue par une communication adéquate et attentive. Le personnel a le droit de savoir ce qui se passe, en période de crise plus que jamais. Comment soutenir mieux la stratégie de communication externe qu'en assurant un climat social serein à l'intérieur, sans compter que l'on évite ainsi grandement le risque de fuites, de rumeurs, de désinformation, de panique.<sup>3</sup>

Par ailleurs, Il est donc important que l'entreprise crée une cohésion interne et un sentiment d'appartenance fort. Elle peut utiliser l'argument citoyen pour l'aider à fédérer ses membres. « Crozier » insiste sur l'importance du facteur humain et son

---

<sup>1</sup> Christine Hambursin. « Magazine de la Communication de Crise & Sensible ». La RSE comme Facteur de Cohésion Interne en Situation de Crise. Lasco Université Catholique de Louvain, 2013, n° 730674. (En line).

<sup>2</sup> Christine Donjean. La Communication Interne. Edi. Pro, Belgique, 2006, P80. (Version électronique).

<sup>3</sup> Ibid. P81.

implication dans les objectifs de l'entreprise. À l'image de Solvay Entreprise, Belgique qui veut faire de ses employés des citoyens responsables. Il est important de cibler la communication RES en priorité sur cette cible.

Le sigle RSE est de plus en plus courant dans le mode managérial, il signifie Responsabilité Sociale ou Sociétal des Entreprises.<sup>1</sup>

Il s'agit d'actions situées dans le domaine environnemental, d'actions qui impliquent l'entreprise plus spécifiquement dirigées vers les salariés.<sup>2</sup> C'est l'idée de l'employé considéré comme ambassadeur de l'entreprise. Il est le principal reflet de l'entreprise et de ses pratiques en externe. Prenons l'exemple de Groupe Total, Belgique : l'impact des accusations de non respect des droits de l'homme en Birmanie n'a pas eu d'impact en interne. Pourquoi ? La réponse est simple, les informations données aux salariés étaient bien plus complètes que celles dont disposaient les médias. L'aisance avec laquelle les employés en parlent encore aujourd'hui témoigne de la confiance qu'ils marquent dans les informations communiquées par le Groupe Total Belgique période difficile.<sup>3</sup>

Mais malheureusement, toutes les entreprises ne suivent pas cette politique. L'interne est souvent la partie oubliée des actions de communication environnementale. Ces actions sont « souvent issues des structures de marketing ou des services de communication externe, ces actions n'ont d'incidences internes qu'a posteriori, au stade de l'information des agents de ce qui a été réalisé ». Nous pouvons dire que l'employé ayant à disposition toutes les informations relatives aux actions citoyennes de l'entreprise, pourra aisément démentir ces accusations émises contre celle-ci. De plus, s'il est marqué d'un fort sentiment d'appartenance, nous pouvons penser qu'il soutiendra son entreprise en cette période difficile. Ce sentiment d'appartenance doit être créé en amont, bien avant le déclenchement de la crise. Selon « Sainsaulieu », l'entreprise a une fonction identitaire au sens où l'organisation est un

---

<sup>1</sup> Anne Peeters. RSE : responsabilité sociale des entreprises. Edi. Pro, Belgique, 2007, P13. (Version électronique).

<sup>2</sup> Ibid. P10.

<sup>3</sup> Christine Hambursin. Op.cit.

lieu de socialisation important. L'engagement social est intégré dans l'identité même de l'entreprise.<sup>1</sup>

### **3. Implication et communication interne :**

Si toutes les entreprises connaissent ce besoin de liens social, de cohésion voire de solidarité et si sa satisfaction repose en partie sur l'implication du personnel à une bonne communication interne, il n'en reste pas moins que l'intensité du besoin et surtout les modalités pour les satisfaire diffèrent d'une organisation à une autre, selon la taille.

#### **3.1. Dans les petites structures :**

A l'heure où le recrutement constitue un véritable casse-tête pour les dirigeants de PME, faute de temps et de moyens, conserver les talents est devenu un objectif prioritaire. Les défis des dirigeants de PME ne manquent pas. Dans ce contexte de crise financière systémique, l'accent est toutefois mis sur la fidélisation des salariés et la sauvegarde des compétences car un salarié fidèle est un salarié impliqué. C'est ce que relève une étude menée en septembre par NOVALTO auprès de 500 chefs d'entreprise et publiée le 21 Novembre. Pour un dirigeant, fidéliser ses collaborateurs constitue en effet un levier de performance considérable.

En terme de performance économique d'une part, car la plupart des chefs d'entreprise peinent à chiffrer le coût exact du turnover. Or, le départ d'un employé, selon sa fonction, coûterait en moyenne entre une et deux années de salaire....<sup>2</sup>

Ainsi, la communication interne dans les PME, a la capacité de s'adresser à chacun de ses employés parce qu'ils sont peu nombreux et rassemblés sur un même

---

<sup>1</sup> Christine Humbursin. Op.cit.

<sup>2</sup> Mallory Lalanne. Fidélisation des Salariés : Objectif numéro un des TPE et des MPE. 2011. (www.chefdentreprise.com).

site, la qualité de la communication interne repose grandement sur le style de management ou la personnalité du dirigeant.<sup>1</sup>

Pour ce qui concerne, par ailleurs, la communication interne, une idée assez largement répandue consiste à mettre en avant qu'elle ne pose pratiquement pas de problème au sein de petites structures, du fait, de la bonne connaissance et de la proximité des gens.<sup>2</sup>

La petite taille favorise la réduction des niveaux hiérarchique et permet aux employés d'être proche des centres de décisions. Les formules illustrées, la convivialité et l'implication liée à la petite taille ne manquent pas dans la littérature concernant la PME. La cohésion et la motivation importe plus que tout. Le goût du « simple » et la volonté de rester entre soi pour créer une unité qui s'apparente à la famille revient souvent dans le discours des partisans du « Small Is beautiful ». <sup>3</sup>

L'implication des collaborateurs varie en fonction des employeurs, mais il est évident qu'il y a encore du pain sur la planche dans les PME. «Tous les employeurs ont les collaborateurs qu'ils méritent. Si le "patron" s'implique auprès de ses collaborateurs et réussit à communiquer l'objectif de l'entreprise d'une façon qui corresponde aussi aux valeurs, aux émotions et aux sentiments de ses employés, alors leur implication ira de soi. Malheureusement, la plupart des dirigeants de PME ne réfléchissent pas de cette manière. Beaucoup d'entre eux vivent encore dans un univers autoritaire et exigeant. Un changement culturel est donc nécessaire. C'est possible mais en général, cela prend un certain temps.»<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup> Jean-Marc Décaudin and all. La Communication Interne. 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2009, P27.

<sup>2</sup> Gérard Regnault. La Communication Interne dans une PME : outils et comportements pour travailler ensemble. Edition l'Harmattan, Paris, 1996. P15. (Version électronique).

<sup>3</sup> Gérard A. Kokou Dokou and all. L'Accompagnement Managérial et Industriel de la PME. Edition l'Harmattan, Paris, 2000, P25. (Version électronique).

<sup>4</sup> Business Magazine. L'Implication des collaborateurs est essentielle à la motivation. 2013. (Consultation le 03 Mars 2013).

### 3.2. Dans les grandes structures :

La grande entreprise doit structurer sa communication interne et elle doit le faire en liaison avec ses autres caractéristiques. De façon générale, plus une entreprise est décentralisée, plus elle a besoin de communication interne car celle-ci compense en quelque sorte le risque d'isolement de solidarité et d'autonomie.<sup>1</sup>

Cependant, « Les personnes à tous les niveaux sont l'essence même d'un organisme et une totale implication de leur part permet d'utiliser leurs aptitudes au profit de l'organisme ». La certification ISO 9001-2000 exige que les compétences du personnel soient connues et évaluées pour s'assurer que la réalisation de leurs activités est faite avec efficacité. De plus, le personnel doit avoir conscience de l'importance de leurs activités et de leurs contributions à la réalisation des objectifs.<sup>2</sup>

« Valérie Lahaut », responsable de la communication interne d'Axa Banque, déclare : « Nous utilisons les collaborateurs dans la communication afin de les fédérer autour du projet d'entreprise et d'augmenter le sentiment d'appartenance, Nous avons par exemple organisé plusieurs shootings photos pour illustrer notre rapport annuel et des brochures de communication. Si certaines brochures sont destinées à l'externe, le but premier est de mettre en évidence les collaborateurs et d'accroître leur fierté de travailler pour l'entreprise. » Dans le même esprit, Alain-Pierre Meeus, responsable de la communication interne à la SNCB dit : « Côté SNCB, le personnel est invité à participer à des shootings pour des campagnes internes (affiches) ou 'externe', dans le rapport annuel par exemple.<sup>3</sup>

Une tendance forte au sein des grandes entreprises actuellement, est de susciter et recueillir les bonnes idées des salariés. PSA Peugeot Citroën, Renault, la RATP, EDF, France Telecom, Accor, Siemens,... s'y mettent ou s'y sont mises (la plupart récemment, d'autres, comme PSA et Renault, depuis plusieurs décennies).

---

<sup>1</sup> Jean-Marc Décaudin and all. Op.cit. P28.

<sup>2</sup> ([www.iefpedia.com](http://www.iefpedia.com)). Implication du Personnel dans une Démarche Qualité un Moyen de Garantir la Compétitivité de l'Entreprise. (Consultation 03 Mars 2013).

<sup>3</sup> ([www.Lepersonnel : vecteurdecommunication.com](http://www.Lepersonnel : vecteurdecommunication.com)). (Consultation le 02 Mars 2013).

Récompense des salariés apportant des idées d'amélioration du produit ou du processus.<sup>1</sup>

Les grandes entreprises disposent des moyens internes afin de transmettre des informations et impliquer son public interne en remettant l'information de la base vers l'encadrement. Voici quelques moyens internes dont dispose les grandes entreprises :<sup>2</sup>

D'une part, la messagerie électronique qui est l'instrument majeur du dialogue. Les entreprises sont de plus en plus équipées de portail intranet qui véhicule les messages de manière descendante, ascendante et interactive. Comme pour tout support de communication, l'utilisation des mails et la création de portail intranet dans l'entreprise doivent être conçues de façon à sensibiliser les utilisateurs.

D'autre part, le tableau d'affichage présent dans toutes les grandes entreprises, il est facile à gérer, il donne aussi bien des informations ponctuelles que des informations légales. Par exemple ; le règlement intérieur doit être affiché pour toutes les entreprises de vingt et plus. Les autres informations sont de nature professionnelle variée : on y trouve, par exemple, les changements de poste, les résultats annuel, les offres en matière de loisirs etc. c'est aussi un lieu d'expression des salariés qui peuvent y déposer des petites annonces, il peut prendre la forme d'un tableau lumineux.

De plus, les boîtes à idées permettent aux salariés de faire remonter des informations et à faire connaître leurs propositions en matière d'innovation technique ou d'organisation du travail.

En outre, le site informatique de documentation met à disposition des salariés les informations écrites (presse spécialisée) dont ils ont besoin dans l'exercice de leur fonction.

---

<sup>1</sup> Thomas Piettre. L'Implication en Question. 2006. P34. (Consultation le 02 Mars 2013).

<sup>2</sup> Claude Blanche Allègre. Op.cit. P241.

Enfin, le journal interne qui est le support privilégié de la communication interne et le plus coûteux. Il est répandu dans les grandes entreprises et ciblé aussi bien en direction du personnel qu'en direction du public qui pénètre dans les locaux de l'entreprise.

# Partie Pratique

# **Chapitre IV**

**Etude de terrain**

---

## Section I : Présentation de l'Entreprise Portuaire de Bejaia

### 1. Historique de l'EPB :

Bejaia est une ville millénaire, qui a de tout temps attirée les hommes, venant de tous les horizons à la recherche de paix et de sécurité. Les phéniciens, longeant la cote maghrébine et installèrent un comptoir commercial à proximité du port actuel.

A l'époque des romains, l'activité portuaire diminua, Elle se limitait à l'embarquement de blé en provenance des Hauts plateaux vers Rome et ne reprit vigueur qu'au début du millénaire (après J.C).

A l'époque des Beni-Hammades (en 1017-1152), une activité intense faisait de Naciria un port international. Il devient alors un centre de communication important grâce aux transactions commerciales avec notamment Marseille, Gènes et Naples.

C'est ainsi que les ouvrages de protection furent commencés en 1870 et ceux d'accostage en 1879, quand au port marchand, il fut achevé en 1911.

En 1922 ; on traça physiquement les configurations de l'avant-port et l'arrière-port, enfin de 1958 à 1960, on procéda des installations nécessaires à la réception des pétroliers dans l'avant-port. Durant la colonisation française, les exportations étaient constituées essentiellement de produits agricoles jusqu'en 1960 année au cours de laquelle ont été effectuées les premières exportations du pétrole brut (6,5 millions de tonnes). Quand aux importations, elles consistaient en des produits manufactures. De 1960 à nos jours, la structure de trafic du commerce a connu de grands changements. A l'exportation, les produits agricoles, minerais, et minéraux solides ont laissé peu à peu place aux hydrocarbures. Quand aux importations, elles se sont amplifiées : produits industriels, Denrées alimentaires, produits agricoles, Produits chimiques, Produits de manufactures.....etc.

## **2. Identification du Port de Bejaia:**

L'entreprise Portuaire de Bejaia est créée le 14 Août 1982 par les dispositions du décret n° 82-285, publié au Journal Officiel n°33, suite à la restructuration de l'Office National des Ports (ONP°, en Société National de Manutention et Acconage (SONAMA) et de la Compagnie National Algérienne de Navigation (CNAN). Elle est restée sous la tutelle du Ministère des Transport jusqu'en 1989, puis a été érigée en entreprise publique économique (société par action) dans le cadre de la loi 1988 sur l'autonomie des entreprises. Son capital social est fixé actuellement à 60 millions de DA.

## **3. Situation géographique et juridique de l'Entreprise Portuaire de Bejaia :**

### **3.1. Situation géographique :**

Le port de Béjaïa jouit d'une situation géographique privilégiée. Bien protégée naturellement, sa rade est l'une des plus sûres. Il possède des atouts nautiques exceptionnels et dispose de sites de mouillage naturels qui conviennent à tous types de navires. Sa zone d'influence couvre de larges territoires du centre Est et du Sud, irrigués d'un vaste réseau de distribution comportant un important tissu industriel et où réside 20% de la population Algérienne.

L'espace portuaire est structuré autour d'éléments d'envergure : infrastructures portuaires (terminaux pétroliers, conteneurs, quais, infrastructures industrielles), stockage, énergie, tissu industriel et zones à vocations d'accueil d'entreprises industrielles. Le port de Bejaia se trouve à quelques minutes seulement (à peine 5 Km de distance) de l'aéroport Bejaia- Soummam.

Il dispose d'infrastructures routières et d'un réseau ferroviaire qui relie directement la ville de Bejaia à l'arrière-pays.

Son hinterland couvre, une bonne partie du centre ainsi que le sud du pays, soit une superficie couverte par 06 wilayas où réside plus de 20% de la population algérienne.

▪ **Position géographique :**

Latitude Nord : 36° 45' 24''

Longitude Est 05° 05' 50''

**3.2. Cadre Juridique :**

L'Entreprise Portuaire de Bejaia est autonome depuis 10ans et le dispositif de législation à été promulgué 9 ans et amendé à maintes reprises. La mise en œuvre de celui-ci constitue donc pour l'entreprise un instrument de gestion normatif obligatoire, l'élaboration et la mise en œuvre du règlement intérieur, dans les respects des procédures prévues par la loi, s'appréciant comme un jalon important dans le processus de normalisation des relations professionnelles. Le règlement intérieur a été conçu dans le strict respect des obligations contenus dans l'article 77 de loi 90/11 Avril 1990 en ce sens, il contient trois titres principaux relatifs à :

- L'organisation technique du travail ;
- L'hygiène, la médecine de travail ;
- La sécurité.

**4. Missions et activités du Port de Bejaia :**

L'entreprise portuaire de Bejaia couvre un vaste domaine d'activité qui concoure en permanence à l'accomplissement d'une mission qui consiste à :

- Traiter dans les meilleures conditions de délai, de coût de sécurité de l'ensemble des passagers, des navires et des marchandises ;
- Participer à la promotion des échanges extérieurs du pays de la gestion de l'exploitation et du développement économique et social ;

- Assure sa vocation naturelle « l'autorité portuaire ».

Les activités du Port sont d'intérêt national et international par ses lignes régulières qui relient Bejaia aux 5 continents :

- L'organisation de l'accueil des navires ;
- Les aides à la navigation ;
- Le transit des passagers et de leurs véhicules ;
- Des opérations de pilotage, de remorquage et l'amarrage ;
- Exécution des travaux d'aménagement et d'entretien de la superstructure ;
- Les activités Acconage & manutention
- Police et sécurité portuaire dans les limites du domaine portuaires ;
- Veiller au respect des règles d'hygiène et la lutte contre la pollution.

- **Evolution et Principales Performances de l'EPB:**

Pour répondre aux besoins du marché et à l'évolution des technologies, le port de Béjaïa poursuit sa politique de modernisation de ses équipements. Le remodelage d'installations d'infrastructures et la mise en service d'installations de déchargement et de stockage performantes permettent d'améliorer la productivité des transbordements et de répondre à l'exigence de raccourcissement des temps d'escale. Toutefois, le port de Béjaïa est un port de commerce polyvalent et il est doté de différentes installations adaptées aux divers trafics à savoir : le terminal à conteneurs, le terminal à bois, l'abri papier, le centre de transit des marchandises dangereuses et le terminal roulier.

Le port de Béjaïa est :

- Le premier port algérien en matière de marchandises générales avec une part de marché de 28%.
- L'unique port en Algérie à être certifié aux normes ISO 9000, ISO 14001 et OHSAS 18001-1999 système de santé et sécurité au travail.
- Le premier port algérien en matière de trafic des céréales et du bois.
- Le premier port algérien à avoir mis en exploitation un terminal à conteneurs aligné aux normes universelles.

- Le premier port algérien à avoir mis en place un réseau informatique, une comptabilité analytique ainsi que d'autres instruments de gestion moderne.
- Le premier port national à développer son rôle industriel en procédant à l'attraction d'industries génératrices de valeur ajoutée.

### **5. Organisation des directions de l'EPB :**

L'entreprise portuaire de Bejaia a pour mission essentielle la gestion, l'exploitation et le développement économique du domaine portuaire. Ce, pour atteindre son objectif de promouvoir les échanges extérieurs du pays dans les meilleures conditions. Elle assure en plus de sa vocation naturelle d'autorité portuaire des activités commerciales. Les missions et les responsabilités assignées au personnel de l'entreprise sont exercées dans un organigramme qui repose sur le principe d'une séparation des fonctions et des activités à savoir :

- **La Direction Générale :**

La direction générale veille à l'élaboration de la politique générale de l'entreprise. Elle est ainsi chargée de coordonner et de contrôler les principales structures de l'entreprise ; ainsi que le suivi des budgets et les plan de développement. Elle définit et suit la politique de recrutement du personnel et leur carrière. La direction générale est organisée en huit (08) directions :

- **Trois directions Fonctionnelles :**

- La Direction Générale Adjointe.
- La Direction du Management Intégré.
- La Direction des Ressources Humaines.
- La Direction des Finances et Comptabilité.

- **Deux cellules:**

- La cellule juridique.
- La cellule audit.

- **Quatre directions Opérationnelles :**

- La Direction du Domaine et Développement.
- La Direction Capitainerie.
- La Direction Manutention et Acconage.
- La Direction Logistique
- La Direction Remorquage

**A. Direction Générale Adjointe :**

**a) Département Marketing.**

**b) Département Informatique.**

**B. Direction du Management Intégré:** Sa mission est de:

- Mettre en œuvre et suivre le système de management intégré (QHSE).
- Participer et organiser les manifestations événementielles en liaison avec l'environnement, la communauté portuaire, les parties intéressées, les clients la ville et/ou la société.
- Suivre les indicateurs de performances de l'entreprise.

**C. Direction des Finances et Comptabilité :**

Les missions de cette direction est d'assurer un contrôle du plan annuel et de répandre les synthèses d'informations portant sur une évaluation des contraintes extérieures de l'environnement qui pourraient limiter les possibilités d'action de l'EPB. Ensuite une évaluation du marché actuel ainsi qu'une prévision des principaux concurrents du port sur chacun des segments d'activités.

**D. Direction des Ressources Humaines :**

La mission principale de la DRH est d'orienter l'entreprise vers le perfectionnement du personnel, de sa compétence ainsi que l'amélioration des conditions du travail car la première richesse de l'E-P-B c'est d'abord ses hommes et ses moyens performants.

❖ **Directions Opérationnelles:** On distingue cinq directions opérationnelles :

**A. Direction Manutention et Acconage (DMA) :**

Sa mission principale est la supervision et l'exécution de toutes les opérations de chargements et de déchargements des marchandises ainsi que le stockage de ces marchandises jusqu'à la livraison finale.

**B. Direction Logistique:** Ses mission:

- Développer le transport de bout en bout.
- Repenser la relation fournisseur.
- Mise en place de procédés de gestion efficaces et d'une prestation de service répondant aux normes universelles.
- Exploitations des potentiels d'amélioration de la compétitivité.
- Création de l'emploi.
- Extension et création de nouvelles compétences.
- Défendre la position de pionnier en s'érigant leader dans la gestion de la chaîne logistique.

**C. Direction Remorquage:** Ses missions principales sont:

- l'assistance des navires dans les limites portuaires.
- l'assistance et sauvetage.
- l'intervention dans le cadre des opérations de secours.

- location des remorqueurs.

**D. Direction du Domaine et Développement (DDD):** Cette direction a pour mission :

- La réalisation des travaux de bâtiment et génie civil affectant la Superstructure.
- L'entretien permanent des infrastructures et des superstructures.
- L'élaboration des plans d'aménagement, d'extensions destinés au développement de domaine portuaire.
- L'approvisionnement en matière de rechanges
- L'approvisionnement en matière de matériels.

**E. Direction Capitainerie:**

Les missions de cette direction sont : la gestion de la sécurité portuaire (sécurité des biens et des hommes), faire respecter les normes de sécurité notamment par le contrôle des navires, des marchandises et des infrastructures portuaires, décider du programme d'entrées et de sortie des navires et la répartition des équipes, ainsi que les mouvements du ports, ce programme est exécuté par le département aide à la navigation qui s'occupe du pilotage et de l'amarrage.



---

**Section II : Organisation et politique de la communication interne à l'EPB :****1. Communication interne du rôle traditionnel au rôle stratégique :**

La communication interne à l'EPB était organisée de manière traditionnelle. Elle était rattachée à la Direction des ressources humaines où son rôle était limité à accomplir les tâches classiques de la communication interne.

En la rattachant à la Direction du management Intégré en début d'année 2012, la structure est actuellement gérée par une personne « chargée de la communication interne ». De ce fait la communication interne se voit intégrée dans une vision managériale accompagnant ainsi tous les autres processus de management de l'entreprise.

Les principaux objectifs de ce changement sont :

- Changer le rôle de la communication interne d'une machine à faire circuler l'information à une fonction clé qui développe le sens du collectif.
- L'adoption d'un management stratégique de la communication interne constitue une solution très efficace pour communiquer autour de la stratégie de l'EPB.
- Permettre à la communication interne de jouer son rôle pleinement pour coordonner le travail collectif au sein de l'EPB.
- Améliorer les performances en déployant la stratégie par le biais de la communication interne.

La mise au point d'un système permanent ouvert et rapide de circulation et d'échange de l'information dans l'entreprise est devenu un des principaux enjeux d'efficacité. A cet effet, l'EPB doit axer sur la réduction de la ligne hiérarchique et sur le travail par projets transversaux. La recherche actuelle de modes de management plus participatifs suppose donc déjà le développement de relations, de dialogue et d'écoute.

## 2. Fonction communication interne à l'EPB :

La communication interne peut aider à changer la culture de l'entreprise : La communication interne ne peut être ni conçue, ni pratiquée de manière indépendante. Elle accompagne en effet la stratégie de l'entreprise, c'est à dire le projet économique, social et financier. Elle est donc l'une des composantes d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges.

La mission quotidienne de la fonction Communication interne au sein de l'EPB, est de participer au bon fonctionnement de l'entreprise, en favorisant la cohérence, l'unité, des relations sociales harmonieuses, la cohésion et la pluralité, et une culture commune.

La mission à long terme et innovante de la fonction Communication interne, est de promouvoir la prise de risque, l'imagination, l'invention et la singularité, en vue de favoriser le développement de l'entreprise.

La communication interne est au cœur du management. C'est savoir conjuguer les dissemblances, développer l'innovation, maîtriser la complexité, tel est le secret des entreprises performantes.

Il faut donc, tout d'abord, préciser les rôles de la communication interne à l'EPB:

- Donner du sens pour favoriser l'appropriation ;
- Donner de l'âme pour favoriser la cohésion ;
- Inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun.

La communication interne à l'EPB a trois dimensions :

- Le système d'information qui met directement à la disposition du personnel les données les concernant et les intéressant pour qu'ils se situent par rapport à l'entreprise et son environnement.
- L'animation hiérarchique qui est l'effort d'explication, de pédagogie et d'accompagnement impartie aux cadres et aux dirigeants à travers leurs relations directes avec les collaborateurs.

- L'image d'institution qui joue un effet de « rebond » ou « miroir » sur les salariés et qui intervient sur leur sentiment d'identification.

La communication interne joue un rôle décisif à trois niveaux :

1. Elle accompagne le projet socio-économique de l'entreprise. Elle en présente les objectifs et les modalités. Elle repose alors sur des projets concrets découlant d'objectifs réels. Ces derniers sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires.
2. Elle accompagne le management. L'imbrication de la communication et du management résulte donc de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les individus et les équipes de travail.
3. Elle relie et unifie. Elle permet de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer, voire renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise sans pour autant partir dans des dérives manipulatoires.

La communication interne est donc là pour diffuser auprès des collaborateurs l'explication de la stratégie globale afin qu'ils transforment celle-ci en initiatives. Pour ce faire, l'EPB a mis en place les outils appropriés (restructuration, management participatif, système de valorisation du capital humain, motivation, ...) nécessaires pour son adaptation aux changements. La communication s'impose donc comme vecteur incontournable pour accompagner le changement que l'EPB opère. L'importance des missions et la taille de l'EPB font que la communication interne est appelée à jouer un rôle dynamique en mettant en place des instruments à même de développer la synergie de l'entreprise et ce par :

- La diffusion d'informations pertinentes permettant à chacun de comprendre l'entreprise, de s'adapter en permanence aux aléas, d'être autonome et efficace à son poste de travail.
- L'échange, l'enrichissement réciproque, la coordination et l'interactivité entre personnes ou structures.

- L'adhésion à une ambition, des valeurs, des projets communs et la solidarité de tous.
- Contribuer à l'atteinte de résultats performants.

Le choix des moyens pour expliquer cette stratégie est une tâche délicate pour le management. En outre, le rôle assigné à la communication interne est : véhiculer de l'information en interne, aider le personnel à s'approprier les stratégies de l'entreprise, à instaurer un climat de cohésion fort et aider le management à bien encadrer et motiver le personnel car une communication efficace apporte un sentiment d'appartenance aux employés qui influence directement leur motivation. Dans ce sens, nous estimons que la communication constitue un moyen des plus adéquats pour le déploiement de la stratégie à tous les niveaux de l'entreprise. Cette nouvelle culture managériale nécessite la dynamisation de la communication interne et rendre celle-ci plus efficace et adaptée aux spécificités de l'entreprise.

Pour ce faire, l'EPB a mis en place une politique de communication interne et des moyens modernes et innovants à même de véhiculer la culture de synergie au sein des différentes structures et les mobiliser autour d'un projet commun.

En conclusion, plusieurs composantes de la fonction communication interne, à l'EPB, peuvent être définies :

- Une composante managériale pour expliquer et impliquer ;
- Une composante commerciale pour vendre et valoriser ;
- Une composante culturelle pour intégrer et fidéliser ;
- Une composante humaniste pour considérer et épanouir ;
- Une composante politique pour dialoguer et prévenir les conflits ;
- Une composante institutionnelle pour rendre majeure et citoyen.

L'efficacité de la communication globale de l'EPB réside d'abord dans l'état de sa communication interne, et ceci, principalement, pour deux raisons :

1. Les publics auxquels l'entreprise s'adresse sont de moins en moins étanches. Il y a entre eux un nombre croissant d'interactions et de convergences. Le salarié est le vecteur privilégié de l'image de l'entreprise. On conçoit alors mieux combien l'impact des messages diffusés par ce public peut être fort, à l'avantage ou au détriment de l'entreprise.
2. Ces mêmes salariés sont aujourd'hui en quête croissante de sens à donner aux missions qui leur sont confiées. Bon nombre de situations de dysfonctionnement, à l'échelle individuelle ou collective, naissent du processus de démotivation qui est lui-même généré par une déficience de communication. Donc l'état de sérénité du personnel dépend de la qualité de la communication pratiquée.

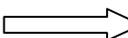
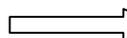
Ces deux raisons démontrent ainsi à elles seules combien la communication interne doit être l'un des moteurs du management pratiqué. De ce fait les premiers responsables doivent donner plus d'importance et de considération à la communication interne et ce :

- En mettant en œuvre la politique ;
- En impliquant les cadres dans le processus de communication ;
- En associant les salariés à toutes les actions, et faire en sorte que ces derniers se sentent considérés et reconnus ;
- En inspirant confiance et en ayant la capacité de considérer les autres, et de prendre du recul, si nécessaire.
- En développant des messages cohérents et non contradictoires ;
- En instaurant un climat social serein qui demeure le premier indicateur de la qualité du management des équipes et de l'efficacité de la communication interne ;
- En optimisant l'écoute des travailleurs et ce en recueillant leurs besoins et attentes ;

- En valorisant les compétences et l'initiative.

### 3. Politique de communication interne de l'EPB (2012-2015) :

La communication organisée adopte une approche professionnelle fondée sur le respect et l'engagement des personnes, soutenue par une réflexion qui vise à instaurer une véritable culture de communication au sein de l'EPB. Privilégiant la communication, l'EPB s'inscrit dans la voie de l'ouverture au changement qui est incontestablement sa force pour l'avenir.

L'EPB s'engage à bâtir sa politique de communication sur une seule logique : « communication  motivation  productivité ».

Cette politique constitue un outil de gestion qui contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise, elle constitue pour l'ensemble du personnel un cadre de référence et d'orientation pour toutes les actions de communication de l'EPB ; celles qui veillent à sa cohésion et celles qu'elle met en œuvre pour accroître son image de marque et maintenir sa citoyenneté.

**Sa raison d'être :** L'EPB a établi une politique de communication pour partager ses valeurs, créer une unité dans son développement, susciter le sentiment d'appartenance et de loyauté dans un concept de transparence favorisant l'adhésion du personnel.

#### Ses fondements :

- Les axes stratégiques de l'entreprise.
- Les objectifs fondamentaux de l'entreprise.
- Les valeurs de l'entreprise.
- Les projets de l'entreprise.
- La politique QHSE.

**Ses valeurs :**

- Ethique.
- Justice et équité.
- Respect et confiance.
- Reconnaissance et valorisation.
- Cohérence et transparence.
- Efficacité et professionnalisme.
- Capacité d'anticipation.
- Droit à l'information et devoir de s'informer.

**Ses objectifs :**

- Optimiser la contribution des travailleurs pour une communication efficace et efficiente.
- Assurer la cohésion entre le management et le personnel.
- Consolider l'esprit d'appartenance et de fierté.
- rester à l'écoute des employés et anticiper leurs attentes.
- Fédérer le personnel.
- Fidéliser et valoriser les compétences.
- Sensibiliser et impliquer le personnel à la démarche de l'entreprise concernant le SMI.
- Bannir les rumeurs et les fausses informations.
- Favoriser l'échange d'informations.

**Son champ d'application :**

La présence politique s'applique aux clients internes qui sont :

- Les employés de l'entreprise (cadres, agents de maitrises, agents d'exécution).
- Le partenaire social.

**➤ Les principes directeurs de la communication interne :**

Le principe essentiel de la communication interne consiste à recueillir puis à diffuser et à transmettre des informations. Elle participe ainsi à la cohésion de l'entreprise et permet à ses acteurs internes d'adhérer à ses valeurs. Elle joue donc un rôle particulier qui est « développer un sens commun ».

L'EPB souscrit au principe voulant que circule dans l'entreprise une information régulière, accessible et pertinente. Et sans limiter le principe du droit à l'expression, toute personne du public interne a le devoir de faire preuve de respect et de loyauté à l'égard de l'entreprise et de contribuer à sa croissance durable.

#### **4. Outils de la communication interne :**

##### **4.1. Les outils électroniques :**

- L'intranet.
- Le site Web.
- Le SIP.
- Les campagnes d'E-mailing.

Et dans le but d'optimiser ce type d'outils, l'entreprise projette l'installation d'écrans numériques interactifs pour la diffusion à distance de diverses informations, touchant l'entreprise et son environnement (interne et externe).

##### **4.2. Les outils écrits :**

- Le journal.
- L'affichage.
- Les brochures et dépliants.
- Les notes d'informations.
- Les notes de service.
- Les courriers.
- Les procès verbaux des réunions.
- Les sondages.
- Les affiches.
- Le message du mois.

**4.3. Les outils oraux :**

- Les journées d'études et de sensibilisation.
- La participation aux manifestations relatives à l'environnement.
- La journée d'immersion.
- Les réunions.
- Les rencontres avec le personnel pour marquer des événements spécifiques.
- Les entretiens.
- L'accueil et l'intégration des nouvelles recrues.

**Entrée en vigueur :** Cette politique entre en vigueur à compter de son adoption par la Direction Générale. La présente politique se concrétisera dans un plan de communication annuel qui énoncera les actions à mettre en œuvre afin d'atteindre des objectifs tracés par l'entreprise en matière de communication.

**Section III : Interprétation des résultats de l'enquête au sein de l'EPB :****Axe 1 : Présentation des données personnelles des enquêtés :****Tableau n°1** : répartition de l'échantillon selon le sexe :

<b>Sexe</b>	<b>La fréquence</b>
<b>Féminin</b>	5
<b>Masculin</b>	6
<b>Total</b>	11

Nous constatons que, la catégorie de sexe masculin est prépondérante avec une fréquence de 6, suivie de près par la catégorie de sexe féminin avec une fréquence de 5.

De tout cela, nous pouvons en déduire que, l'effectif masculin dans toute l'entreprise est supérieur à celui de la catégorie féminine de par les tâches physique sur le terrain, qui plus est, l'EPB recrute de plus en plus de population féminine de par les postes de travail à pourvoir qui demandent plus d'efforts intellectuels que physiques d'où une fréquence en constante croissance, sachant, que la direction générale renferme plus de femmes que d'hommes.

**Tableau n°2** : répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge :

<b>Age</b>	<b>La fréquence</b>
35-38 ans	5
39-42 ans	4
43 ans et plus	2
<b>Total</b>	<b>11</b>

D'après le tableau ci-dessus, nous remarquons que, la catégorie d'âge allant de 35 à 38 ans est la plus élevée avec une fréquence de 5, suivie de près par la catégorie d'âge de 39-42 ans représentant une fréquence de 4, et enfin, la catégorie de 42 ans et plus est d'une fréquence de 2.

Ceci montre que, l'effectif de l'EPB est à majorité jeune, et de ce fait, la priorité lors des recrutements est dirigée vers une main d'œuvre jeune et qualifiée capable de refléter une image de l'entreprise dynamique et en bonne santé financière.

**Tableau n°3** : répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

<b>Niveau d'instruction</b>	<b>La fréquence</b>
Universitaire	9
Formation professionnelle	2
<b>Total</b>	<b>11</b>

Nous constatons que la majorité des cadres au sein de l'EPB détiennent un diplôme universitaire avec une fréquence de 9, et seulement une minorité de cadres avec une fréquence de 2, qui auraient suivis des formations professionnelles qui, suite à leurs expériences et compétences ont été promus au rang de cadres à part entière.

**Tableau n°4** : répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle :

<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>	<b>La fréquence</b>
Cadres	8
Cadres supérieurs	3
<b>Total</b>	<b>11</b>

On peut constater d'après les données du tableau ci-dessus que les cadres dominant notre échantillon avec une fréquence de 8, suivie d'une fréquence de 3, représentant les cadres supérieurs.

Cela, peut s'expliquer par la disponibilité des cadres qui nous ont accordé un peu de leurs temps en acceptant de nous recevoir dans leurs bureaux, et de répondre à notre guide d'entretien, contrairement, aux cadres supérieurs qui n'ont pas pu nous

recevoir à cause de leurs charge de travail. De plus, l'EPB ne renferme que 15 cadres supérieurs qui est un taux peu élevé par rapport à l'importance de l'entreprise.

**Tableau n°5**: répartition de l'échantillon selon le nombre d'années d'expériences professionnelles :

<b>Ancienneté</b>	<b>La fréquence</b>
8 à 10 ans	4
11 à 13 ans	2
14 à 16 ans	5
<b>Total</b>	<b>11</b>

Nous remarquons ici que, la catégorie d'ancienneté s'étalant de 14 à 16 ans représente une fréquence de 5, suivie de près par une fréquence de 4, dont l'expérience est de 8 à 10 ans, et enfin, avec une fréquence de 2, la catégorie allant de 11 à 13 ans

Ceci peut s'expliquer par le fait que, l'EPB étant une ancienne entreprise publique économique, la plupart des cadres ont été recrutés lors de la création de l'EPB, dont la SONAMA étant son ancêtre, et y on fait carrière, pour cela, ils y ont acquis une grande expérience de par leur ancienneté.

**Tableau n°6** : répartition de l'échantillon selon les types de contrats professionnels :

Type de contrat	La fréquence
CDD	0
CDI	11
<b>Total</b>	<b>11</b>

Nous constatons que, l'ensemble des cadres de l'EPB ont un contrat à durée indéterminé avec une fréquence de 11, qui représente le taux de notre échantillon.

Ce résultat s'explique par le fait que, l'EPB est une société nationale qui appartient donc, à l'état et qui privilégie entièrement le recrutement à durée indéterminé poursuivant ainsi une politique tournée vers le social et permettant donc de résorber le chômage.

**Axe II : communication interne et moyens d'informations :****1. la politique de communication interne au sein de l'EPB :**

La politique de communication interne est un atout pour l'entreprise tout en étant au cœur des préoccupations managériales de l'entreprise moderne. *« Notre correspondant communication nous tient informé de la politique de communication interne, dont celle mise en place récemment à moyen terme », « la politique de communication interne nous transmet toutes les informations essentielles concernant l'EPB ».*

Nous constatons que, la partie la plus importante des cadres avec une fréquence de 6, estiment que la politique de communication interne consiste à la transmission d'informations sur tous ce qui concerne les objectifs de l'entreprise, ainsi que, sur sa stratégie, afin que, les cadres de l'entreprise soient constamment informés des changements de leur milieux de travail.

Dès lors, on en déduit que, le correspondant communication des cadres leur a transmet la politique de communication interne établie à moyen terme, sachant que, le correspondant communication dans l'EPB a pour fonction d'être un intermédiaire entre la chargée de communication interne et les cadres de l'entreprise, dans le but de, transmettre toute information de l'entreprise approuvée par le DG, comme la politique de communication interne établie à moyen terme(2012-2015).

En second lieu, certains des cadres avec une fréquence de 5, déclarent n'ayant aucune idée ce en quoi consiste la politique de communication interne de leurs entreprise (EPB), sachant que, leurs réponses étaient directes *« j'en ai aucune idée », « malgré que je travaille ici, je ne sais rien de la politique de communication interne », « on ne nous a rien transmis pour qu'on le sache ».*

D'après ces témoignages on remarque que, l'entreprise Portuaire de Bejaia n'a pas mis en place des dispositifs pour transmettre des informations concernant l'entreprise, de plus, une politique de communication interne de l'EPB a été établie à

moyen terme (2012 à 2015), cette dernière renferme les objectifs de l'entreprise et ses valeurs( voir annexe), sachant que, la chargée de la communication interne s'est réunie avec les correspondants communication de chaque structure, afin de communiquer et d'expliquer la politique et débattre du plan de communication interne à mettre en œuvre, mais on remarque que les responsables et les correspondants des différentes directions(structure) n'ont pas transmis et communiqué la politique à tous les cadres de l'entreprise, pour qu'ils aient une perception des objectifs de l'entreprise en matière de communication.

## **2. les moyens de communication interne mis en place et la satisfaction des cadres enquêtés quand à leur besoins en matière d'information :**

La communication interne a pour principal rôle de renforcer l'implication et la cohésion de tous les cadres d'une entreprise. Ainsi, nous constatons en ce qui concerne la question posée aux cadres enquêtés de l'EPB, que les réponses sont assez mitigées dans la mesure où, l'EPB a mis en place des outils comme ; l'affichage, le message du mois, le journal de l'entreprise, le SIP( système d'information portuaire), les réunions, les journées d'immersion, les notes interne...etc., qui, en principe visent à favoriser l'appropriation, anticiper la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer ainsi qu'adhérer aux projets de l'entreprise.

En premier lieu, on remarque que, les cadres enquêtés avec une fréquence de 6, déclarent être satisfaits des moyens de communication interne du fait que ceux-ci répondent à leurs besoins en matière d'information. « *Oui, je trouve qu'ils répondent à mes besoins* », « *oui, en général mon poste me permet d'avoir des information en temps réel* », « *je suis bien placée pour avoir de bonnes informations* ». D'après ces dires, on constate que la catégorie socioprofessionnelle en dépend pour les uns et le poste occupé pour les autres, car, ceci influe sur la satisfaction de ces derniers. Puisque d'une part, pour la direction marketing le poste permet d'être informé en temps réel et en temps voulu de tous changement de l'entreprise, du fait que, celle-ci s'occupe de tous ce qui est brochures, dépliants, le journal de l'entreprise pour l'aspect visuel (voir

annexe) et des affiches lors des visites du ministre, par conséquent, les informations lui parviennent régulièrement concernant les stratégies, objectifs et projets de l'EPB.

D'autres part, pour les chefs de département (cadres supérieurs), chargée des affaires juridiques ,et chargée de communication externe disposent d'informations voulues de par les réunions que se soit pour les uns grâce à leurs dirigeant de direction ou pour les autres avec le DG, et autres moyens de communication qui leurs permet de jouir de ces outils d'information qui leurs facilitent la consultation d'informations d'où la collaboration et participation de ces derniers à la résolution des difficultés que l'EPB peut rencontrer. Ceci-dit, ils privilégient les réunions avec le DG là où chacun va soumettre des suggestions dans un seul but qui est d'optimiser les performances de l'entreprise, grâce à ces réunions, les cadres se sentiront valorisés et utiles ce qui renforce leurs implication au devenir de l'entreprise. Parallèlement à ces outils de communication véhicule l'information réelle de la situation de l'entreprise bannissant toute rumeur, toute fausse information que pourrait véhiculer une entreprise non structurée dans la communication interne.

En deuxième lieu, avec une fréquence de 5 les enquêtés déclarent que les moyens de communication interne ne répondent pas à leurs besoins en matière d'information. « *Les outils de communication de l'EPB ne remplissent pas leurs fonctions* », « *vous savez, ces outils sont juste des accessoires pour sublimer l'entreprise et non pour nous être utiles et nous faire participer* ».

D'après ces témoignages, on en déduit qu'il ya un manque de volonté de la part de l'entreprise de faire des outils de communication interne un levier de management, car le but, n'est pas seulement d'informer son personnel mais plutôt de susciter l'implication et la participation de ces derniers aux objectifs de l'entreprise, du fait, comme on a pu le constater, ces derniers ont acquis une longue expérience à l'EPB, car, leurs années d'ancienneté n'étant pas des moindres, représentant plus de 8ans d'expérience, ce qui explique leurs vœux d'être plus valorisés et impliqués. Ceci-dit, les outils de communication interne existent mais pas comme les cadres pourraient l'espérer d'où les rencontres avec le DG ou leurs dirigeant de direction étant rares,

telles que la coutume des journées d'immersion qui a disparu car l'entreprise ne lui accorde pas grande importance.

Par ailleurs, concernant le journal interne de l'entreprise, les cadres témoignent : « *je crois qu'il n'existe plus* », « *il ya longtemps qu'on nous ne l'a pas transmis* », « *c'est un petit pincement au cœur car il représentait notre sentiment d'appartenance* ». D'après ces dires, on constate que le journal interne ne remplit plus sa fonction en interne car celui-ci a été jumelé avec le journal externe de par la décision du directeur général, destiné au public interne et externe mais qui revient beaucoup plus à attirer l'attention du public externe que celui de l'interne puisque les rubriques dédiées spécialement au public interne comme les remerciements, les félicitations, les condoléances et les espaces de paroles...etc. ont été supprimées suite à la décision du directeur général, par conséquent, l'aspect externe a pris le dessus. De plus, on a pu juger que « El Marsa » qui était le journal interne de l'entreprise est désormais appelé « Bejaia Port Infos ».

En outre, le « message du mois » ne cesse de perdre de sa valeur pourtant il a été apprécié par les cadres de l'EPB dont son principe était d'impliquer le personnel, ainsi, celui-ci est devenu une affaire de délaissement total et de désintéressement car les informations se répètent et ne constituent plus une grande importance donc, les enquêtés de l'entreprise ne leurs prêtent plus grande attention et ne le lisent pratiquement plus.

Ainsi, nous constatons que pour ces enquêtés les moyens de communication interne de l'EPB ne sont qu'accessoires où tout n'est que langue de bois et que la communication n'est que superficielle, pour ce, la communication informelle dont le bouche à oreille est le moyen de communication qui s'impose car il traduit la réalité de l'entreprise et prend donc le dessus là où l'information se propage avant l'officiel comme par exemple les notes internes qui sont juste là pour confirmer cette information et que les cadres ne lisent plus et ne prêtent pas d'attention.

Pour finir, la communication interne doit refléter l'image de l'entreprise en véhiculant des outils d'information où chaque cadre confondu pourra percevoir en ces

outils une démarche d'une réelle volonté de participer et de s'impliquer, puisque étant satisfait des outils mis en place, ainsi les cadres se sentiront à leur aise et s'identifieront aux projets de l'entreprise ainsi qu'aux objectifs communs et auront un sentiment d'appartenance et de valorisation.

### **3. Intégration des cadres au processus de communication interne :**

On en déduit que la quasi-totalité des enquêtés qu'ils soient cadres intermédiaires ou cadres supérieurs avec une fréquence de 8, aimeraient participer davantage aux projets de l'entreprise, ils déclarent ainsi « *on aimerait être inclus dans les prises de décisions* », puis arrivant en deuxième position avec une fréquence de 3 que les cadres enquêtés trouvant l'organisation des briefings très profitable à l'ensemble de l'entreprise.

Ainsi, d'après les résultats précédents concernant l'ancienneté s'étalant de 8 à 16 ans, nous comprenons pourquoi ces cadres qui ont une grande expérience ont un besoin légitime quand à leur revendication à savoir en leur attribuant plus d'importance dans les prises de décisions et de responsabilités dans l'entreprise, renforçant ainsi leur estime de soi, leur utilité et leur valorisation en tant que cadres expérimentés et capable par leur compétences acquises après des années d'expériences de décider de l'avenir de leur entreprise qui est la croissance et la compétitivité.

Pour ce, la participation aux projets de l'entreprise en leur déléguant plus de prise de décisions, permet de renforcer un sentiment d'appartenance et de considération. Le fait de prendre des décisions est une communication très valorisante pour les cadres, en leurs attribuant plus de liberté dans certains prises de décisions concernant des projets non couteux ne nécessitant aucunement l'approbation du DG donc de se détacher en quelque sorte de celle-ci afin de donner plus d'autonomie aux cadres de l'EPB, en prenant comme exemples les messages du mois qui ne nécessitent pas l'approbation du DG donc que les cadres d'après leurs expériences et technicités peuvent prendre en charge, ce qui permet de renforcer leur sentiment d'implication, sauf, pour des projets de marché de grande valeur qui est sujet à l'approbation du DG de l'entreprise que les cadres doivent prendre en considération.

Par conséquent, on en déduit qu'il ya une absence d'implication dû au manque de responsabilisation.

En d'autre terme, avec une fréquence de 3, les enquêtés organiseraient des briefings chaque fin de semaine d'une durée d'au moins une demi heure se réunissant avec le DG où seraient exposés tous les problèmes de l'entreprise et les actions à entreprendre pour y remédier, où chacun dans son intervention soumettra ses suggestions dans le but d'optimiser les performances de l'entreprise car, n'oublions pas que les cadres sont les principaux acteurs de leur entreprise d'où leurs confrontations quotidiennes aux difficultés de leurs postes de travail à s'investir corps et âme pour la réussite de l'entreprise.

Par conséquent, en les incitant à participer aux projets de l'entreprise ou bien même prendre leur avis en considération et les inciter à organiser des briefings cela permet de bannir les rumeurs pour qu'elles ne prennent pas le dessus causant des informations inexistantes mais plutôt laisser place à une culture de travail commune et à une bonne collaboration.

#### **4. Suivre des formations en matière de communication interne :**

On remarque avec une fréquence de 11, que les enquêtés sont unanimes à dire qu'ils n'avaient suivis aucune formation, car celles-ci ne sont pas dispensées par l'entreprise. « *On a pas suivi de formation dans l'entreprise* », « *on apprend sur le tas* ». En fait, la direction juge que les cadres, dans leur emploi au quotidien acquièrent une expérience suffisante pour faire fonctionner l'entreprise et optimiser ses performances sans qu'une quelconque formation ne soit utile.

En d'autre terme, la politique de formation de l'EPB estime que cela présente un coût considérable, qui soit dit en passant, l'entreprise jouit d'une bonne santé financière, et préfère envoyer ses cadres à des séminaires d'une durée de 2 à 3 jours, qui est inférieure à la durée minimale de 6 jours.

Par conséquent, l'on constate que l'EPB n'attribue pas grande importance à la communication interne en la considérant comme un levier du management de

l'entreprise, sachant, que l'EPB ne possède pas de département pour gérer la communication interne, mais seulement une personne chargée de toute la communication interne de l'entreprise.

### **5. La circulation de l'information entre la direction et ses subalternes :**

En premier lieu, on en déduit, avec une fréquence de 6, que les cadres de l'EPB déclarent que l'information circule facilement entre la direction et ses subalternes. « *Oui, il ya une bonne circulation de l'information* », « *les informations nous arrivent en temps voulu* ». D'après ces dires on constate que, le poste occupé en dépend étroitement et influe sur la transmission des informations car elle permet de stimuler ces derniers de par cet ensemble de communications. Il faut préciser ainsi, qu'il ya un bon échange d'informations que se soit entre la DG ou bien les dirigeants de chaque direction avec ses cadres, puisque, elle considère ses cadres comme des collaborateurs et non comme de simples employés instaurant un sentiment de valorisation en sollicitant des objectifs commun d'où la notion de collaborateur qui donne lieu à une communication conviviale.

Il convient de préciser que, l'entreprise est un corps social vivant, là où, la circulation de l'information est sans aucun doute un élément vital, une bonne circulation de celle-ci favorise la cohésion, l'innovation et l'implication des cadres de l'entreprise.

En outre, ces derniers estiment que l'information leur parvient en temps voulu c'est-à-dire avant que l'informel ne prennent le dessus, cela grâce, aux divers moyens que l'entreprise dispose et qui favorise une bonne communication en prenant en compte la réunion qui est un outil de communication d'échange et d'écoute permettant une circulation d'information en toute convivialité, donc, un moment d'écoute et d'expression où les cadres peuvent échanger librement leurs idées et suggestions favorisant plus une communication professionnelle qu'un environnement autoritaire, pour ce, on remarque qu'il ya pas de rétention d'informations, car, la DG transmet toute information concernant les stratégies et objectifs de l'EPB susceptibles d'intéresser tout le personnel de l'entreprise.

De plus, l'information circule facilement entre le DG de l'EPB et les cadres, même pour ceux qui ne sont pas conviés aux réunions ou briefings, du fait, que leurs dirigeants de direction leur font parvenir l'information en temps voulu et en toute transparence.

Par conséquent, les cadres travaillent dans un environnement sain et agréable, tout en instaurant des relations professionnelles privilégiées basées sur le dialogue et l'échange.

En deuxième lieu, avec une fréquence de 5 cette partie de cadres confirment qu'il ya une mauvaise circulation d'informations ce qui appauvrit la qualité d'échange communicationnelle. Ainsi ils déclarent « *c'est une question de tamis, les informations plus importantes restent au niveaux supérieurs* », « *ils transmettent ce qu'ils veulent transmettre* ».

On constate d'après ces dires que, ces derniers ressentent un sentiment d'être dans le flou en permanence ce qui sous entend, que les informations les plus stratégiques restent la chasse gardé des dirigeants et que les cadres enquêtés reçoivent l'information qu'après plusieurs semaines et même mois par les divers canaux de l'entreprise ou par voix informelle.

On en déduit que, c'est un fait plutôt désolant, puisque ces derniers ont acquis une expérience s'étalant à plus de 10 ans d'ancienneté qui ne doit pas être prise à la légère incluant les cadres intermédiaires ainsi que les cadres supérieurs.

Par ailleurs, à l'EPB la transmission de l'information se fait en respectant l'organigramme de la structure, pour cela, les enquêtés déclarent que le DG est réticent quant à la transmission de l'information directement dans la mesure où, la grande partie des informations sont monopolisées par les dirigeants de direction qui sont des cadres chefs, mais qui ne sont pas pressé de partager l'information aux cadres de l'EPB, ce qui sous-entend qu'ils sont avares en informations jouant ainsi un rôle de leader détenant des informations essentielles qui n'est pas le cas pour tout les cadres, donc, le sentiment de toujours garder une certaine domination et supériorité par

rapport aux autres cadres ce qui mène à dire que c'est à eux que revient la décision de transmettre l'information en temps réel ou avant que l'informel ne prenne le dessus.

Ceci dit, la collecte de l'information est toujours de mise, les cadres enquêtés se voient en permanence dans le flou et le conditionnel d'une quelconque probabilité, de ce fait, l'information arrive erronée ne reflétant pas la réalité d'une situation et donc l'informel prend le dessus où, les rumeurs se propageant dans toute l'entreprise, la particularité de ces rumeurs étant de source non identifiées, elles ne peuvent donc être vérifiées dans leur contenu et ne peuvent être confirmées ou démenties qu'au fil du temps.

Au grand désarroi, les rumeurs sont les signes d'une crise que se soit dans les canaux de communication, de leur insuffisance, de leur discordance, ou de leur blocage, ainsi, la communication interne ne saurait s'en désintéresser d'autant plus que, les rumeurs s'amplifiant peuvent détériorer un climat social et une ambiance de travail en instaurant le doute et la méfiance.

Pour finir, en résumé de tout ce qui s'est dit précédemment, la transmission d'information en temps réel aux cadres de l'entreprise via les divers canaux de communication aurait vocation à être un stimulateur de transparence et d'implication pour ces derniers, ce qui sous-entend que, c'est à celui qui détient l'information de la transmettre et non à celui qui en a besoin d'aller la chercher. Donc, toute entreprise doit considérer l'importance et la fiabilité d'une information.

## 6. Le développement des outils de communication interne de l'EPB:

On constate que l'ensemble des cadres enquêtés de l'EPB avec une fréquence de 11 qui est notre échantillon d'enquêté, estiment que l'EPB est en stabilisation quand au développement de ses outils de communication interne. « *Il ya pas d'amélioration des outils d'informations* », « *il ya un projet en cours, mais pas encore mis en place* ».

On en déduit par ces dires que l'EPB ne favorise pas l'amélioration des outils de communication interne pour assurer une meilleure circulation de l'information vue l'importance de l'entreprise, sachant que, les outils d'information ont pour rôle de créer un sentiment d'appartenance, d'aider les cadres à comprendre la situation générale de l'entreprise et favoriser l'atteinte d'objectifs communs.

En somme, un projet d'amélioration probable serait mis en place dans les prochains mois qui a été proposé par la chargée de communication interne de l'EPB après des efforts répétés et a été finalement approuvé par la DG. Qui plus est, ce projet consiste à la mise en place d'écran interactif là où, les informations passeraient en boucle, mais n'étant pas considéré comme acquis du fait que, la DG pourrait se désister.

En outre, l'intranet est un outil qui permet la diffusion d'information régulière via un réseau de l'entreprise, or, celui-ci n'est pas développé à tout les niveaux de l'EPB, sauf certains cadres de l'entreprise y accèdent. On en déduit que c'est un outil que l'EPB doit développer pour une meilleure communication à distance sachant que les diverses directions de l'EPB que se soit la direction acconnage, direction capitainerie, direction générale sont distantes les unes des autres, mais l'EPB estime que l'installation totale de l'intranet serait onéreuse.

Pour finir, de par notre observation nous tenons à préciser que les outils de communication interne de l'EPB sont à la traîne donc en régression du fait que, le journal interne de l'entreprise « El Marsa » a été jumelé avec celui de l'externe qui par conséquent, a pris le dessus car les rubriques d'espaces de paroles dédiées aux cadres ont été supprimés, de même que les journées d'immersions qui ont disparu. Mais, pour

ne pas ternir l'image de l'entreprise en utilisant le terme régression, car l'EPB est tout de même une entreprise publique économique de grande importance, les cadres enquêtés ont estimé judicieux de répondre que les moyens de communication interne sont en stabilisation.

### **Axe III- Perception du cadre de l'image de l'EPB :**

#### **1. Informer les cadres de l'EPB des objectifs de développement ou des projets en cours de réalisation :**

D'une part, d'après les résultats de notre enquête, nous remarquons qu'avec une fréquence de 5, les cadres interrogés estiment être informés en temps voulu quant aux objectifs de développement ou des projets en cours. « *Oui, de par ma fonction de travail* », « *je suis bien placé pour être au courant* ».

Ceci part le fait, de leur poste occupé ainsi que par leur fonction qui est stratégique au niveau de l'EPB, ainsi, le DG les tient constamment informés où leur éventuels avis seront pris en compte. En fait, ce sont les cadres supérieurs et certains des cadres de par leur fonction qui sont privilégiés dans la stratégie de l'entreprise où le DG les associe dans toutes les actions ,objectifs et projets en prenant en considération certains des projets de développement cités par ces derniers pour promouvoir le développement portuaire.

D'autre part, et avec plus d'importance avec une fréquence de 6, les cadres interrogés avouent ne pas être informés des objectifs de développement ou des projets en cours. « *Après réalisation du projet et non pas avant* », « *on est informé par le bouche à oreille mais pas autrement* ».

On en déduit que ces derniers obtiennent les informations par voie informelle, en fait, en tant que cadre et de leurs poste occupé qui n'est pas sensible au niveau de l'entreprise malgré leurs postes à responsabilité, ils ne sont considérés que comme des cadres secondaires, les grands axes de l'EPB ne leur sont pas automatiquement divulgués et n'y sont ainsi pas associés directement.

En outre, lors des projets de réalisation ou objectifs de développement, ceux-ci ne sont pas directement informés de la stratégie préconisée, c'est pourquoi, l'informel prend le relais avec tous les inconvénients que cela peut entraîner (rumeurs, fausses informations...etc.).

Pour finir, une démarche de lancement d'un projet suppose une réflexion commune, pour cela, les cadres sont directement concernés par les projets à envisager, et ont le droit d'être informé de leur changement de situation et de la raison qui conduit l'entreprise à l'envisager. Au cas contraire, l'entreprise perdra de sa crédibilité s'ils sont avérés les derniers informés.

## **2. Inciter les cadres à s'impliquer en mettant à leur disposition des moyens de communication nécessaire :**

Dans un premier temps, avec une proportion de 3, sur un échantillon de cadres interrogés au nombre de 11, indique que le DG met tout au œuvre pour inciter ses cadres à s'impliquer davantage. « *L'entreprise nous encourage et nous motive de par ces moyens de communication* », « *elle nous valorise, et quand elle parle elle dit nous et non je* ».

Ainsi, nous remarquons que le poste occupé que se soit pour la direction marketing, la chargée de communication externe et la chargée des affaires juridiques, joue un rôle déterminant , avec l'aval du DG qui les incite à s'impliquer davantage en les valorisant et en les sensibilisant, ainsi, l'EPB met à leur disposition des supports comme l'affichage, organisant soit des briefings, ou assister aux réunions où tout les aspects de l'entreprise sont exposés et examinés, de plus, le message du mois est apprécié par ces derniers estimant que c'est une manière d'encourager et de remercier de par tous leurs efforts fournis

Ceci dit, ces enquêtés se sentent valorisés tout en leur donnant tous les atouts pour une meilleure adhésion dans la politique de l'entreprise dans le but d'optimiser les performances.

Dans un deuxième temps, avec une fréquence majoritaire de 8, les enquêtés avouent que l'entreprise ne donne pas les outils d'information nécessaires pour inciter les cadres à s'impliquer. « *Si elle le fait, c'est alors d'une manière timide* », « *avant 2006 oui, mais pas actuellement* ».

La communication interne n'étant pas la priorité de l'entreprise, celle-ci, entretient une pratique contraire à la motivation et à l'implication, qui plus est un certain marasme est entretenu envers ces derniers qui se sentent exclus des prérogatives liés à leur poste de responsabilité. Ces cadres enquêtés se sentent lésés quant aux moyens de communication dont ils devraient bénéficier, tout ceci joue en faveur de la culture de l'entreprise, entraînant une non-implication dans toutes les actions de l'EPB.

Par ailleurs, cela n'a pas été toujours le cas d'après les dires de ces derniers, puisque, l'ancien directeur général a favorisé l'implication de ses cadres où la culture sociale de l'EPB visait à impliquer et valoriser son personnel tout en mettant à leur dispositions des outils de communication interne comme la boîte à idée afin, d'inciter tous le personnel à participer aux objectifs de l'entreprise dans un but commun, ainsi que d'encourager à prendre des initiatives sans appréhension aucune donc ces cadres sont les mieux placés pour émettre des solutions ou des améliorations car ils maîtrisent la gestion de leur tâches.

On en conclut, qu'avec l'arrivée du nouveau DG, plusieurs outils de communication interne ont été soit supprimés d'emblée, comme les boîtes à idées, ou bien par la suite comme les journées d'immersion et le journal interne « El Marsa ».

Enfin, de par ce qui a été cité précédemment, le nouveau DG ne favorise pas une culture commune de motivation et d'implication, nous pensons ainsi, qu'une culture dans un milieu de travail ne se bâtit pas en 5 ans, mais au fil du temps, car cela, ne rentre pas dans un fondement académique scientifique, or, les cadres enquêtés la qualifie de culture et non pratique mais qui reste leurs propre point de vue.

### **3. disposer d'espaces de paroles identifiées où les cadres peuvent échanger librement leurs idées et suggestions :**

D'une part, on constate qu'une minorité avec une fréquence de 3, déclarent que celle-ci met à leur disposition des espaces de parole identifiés où ils peuvent échanger librement leur idées et suggestions. « *Lors des réunions, si j'ai une idée je l'exprime* », « *le DG est très à l'écoute* ».

On en déduit que la réunion est un outil qui leur permet de s'exprimer le DG, étant à leur écoute, prenant en compte leur idées que se soit sur l'amélioration de l'entreprise, ou bien de la résolution de problèmes. Pour ce, le poste occupé en dépend ainsi que la catégorie socioprofessionnelle.

En outre, lors des briefings ou réunions, ces derniers peuvent s'exprimer à leur aise, permettant de maintenir un climat fraternel, car, une bonne communication se doit de chercher le dialogue en permanence, et pour cela, chacun doit avoir la possibilité de s'exprimer, d'où les réunions et briefings qui visent à démontrer à tout un chacun qu'il est pris en considération et valorisé et de l'adhérer aux prises de décisions, représentant un outil de gestion participatif, puisque, ces derniers considère le DG comme le père spirituel de la réussite de l'EPB, sachant qu'il est toujours à l'écoute considérant son personnel comme la richesse de l'EPB.

D'autre part, on remarque une partie non négligeable avec une fréquence de 8, que des cadres déclarent que l'EPB ne met pas à leur disposition des espaces de paroles afin de s'exprimer librement. « *On n'a pas l'occasion de s'exprimer* », « *les journées d'immersion n'existent plus, pourtant très appréciées* », « *elle prend en compte ce qu'elle veut entendre* ».

En on déduit que ces derniers ont une grande expérience et une bonne gestion de l'entreprise, ce qui sous entend, qu'ils ont le droit d'être écouté et compris quant à leurs revendications ou suggestions concernant une situation précise.

Par ailleurs, les avis et suggestions transmis n'ont aucune suite, car ils ne relèvent pas des attentes de l'entreprise, sauf, si il ya un échange concernant les retards

et absentéismes considérés comme intéressants. Pour cela, ils sont réticents et n'osent pas s'exprimer d'où des efforts en vain.

De plus, les journées d'immersion ont disparues pourtant très appréciées, là où chaque début d'année rassemblait les cadres de l'entreprise afin de présenter un bilan de tout ce qui s'est passé de ce qui est prévu et à envisager, et de s'exprimer librement.

Pour finir, comme nous l'avons cité précédemment, le journal interne « journal El Marsa » a été supprimé suite à la décision du DG et jumelé avec le journal externe, ainsi que la boîte à idée, qui pourtant disposaient d'espaces où les cadres pouvaient s'exprimer et émettre leurs idées et suggestions très enrichissantes pour eux même.

#### **4. Prendre en considération les initiatives des cadres de l'EPB :**

D'une part, nous remarquons avec une fréquence de 5 que les cadres questionnés ont déjà pris des initiatives. « *J'ai déjà pris des initiatives dans le cadre de mon poste de travail* », « *mon initiative a été prise en compte par mon supérieur de direction* ». Celles-ci ont été prise en compte que se soit par le DG pour certains ou par le dirigeant de leurs propres direction pour d'autres, ainsi, les initiatives prises ont été liées à leur poste de travail dans tous les domaines de leur profession, pour ce, leurs initiatives n'ont pas été négligés et ont même été encouragées. La prise d'initiatives est l'une des actions la plus appréciée dans le monde du travail à condition d'être réalisée à bon escient. Elle est souvent le résultat d'une compréhension et anticipation des attentes et d'une bonne implication.

Par ailleurs, les initiatives sont créatrices de satisfactions et d'implications puisque, celles-ci suscitent la curiosité intellectuelle du cadre afin que, ce dernier puisse travailler dans un esprit de responsabilité et d'autonomie de manière à favoriser le professionnalisme et l'implication et atteindre une bonne performance.

Parmi les initiatives prises par ces derniers on peut citer quelques unes d'entres elles, comme par exemple l'amélioration du journal externe que se soit sur le visuel ou bien le contenu comme son nom l'indique « Bejaia Port Infos » contenant des

informations sur toute l'entreprise susceptibles d'intéresser le grand public afin de susciter l'attention du public externe, ou aussi, la prise d'initiative concernant l'assurance de certains engins mis en place sur le terrain du port de Bejaia.

D'autre part, avec une proportion qui est de 6, les cadres enquêtés sont réticents à l'idée de prendre des initiatives. « *Je sais que si je prends des initiatives il n'y aura pas de suite ni d'encouragement, donc ça n'aboutira à rien* », « *même si je prends une initiative le DG présentera le projet à son nom et non comme étant ma propre initiative* ».

On en déduit d'après ces dires que prendre des initiatives seraient sans effet, du fait qu'il n'y aurait pas de suite ni d'encouragement entravant leurs besoins d'autonomie et d'indépendance, et les conduit à adopter des attitudes prudentes et des comportements souvent réservés. Ces freins, ralentissent et découragent les prises d'initiatives.

En outre, la prise d'initiative n'aurait aucune incidence et n'en saurait valorisant pour son initiateur puisque toute initiative prise serait directement initié au nom de la DG comme étant sa propre création et innovation ce qui sous entend que ces cadres sont réticents dans la mesure où, celles-ci ne n'en saurait pas valorisante et le projet ne portera pas le nom de l'initiateur mais celui de la DG.

Pour finir, la prise d'initiative est une attitude qui a une grande importance dans une entreprise, si des idées élaborées en toute créativité par les cadres ne donnent pas de suite et sans justifier la décision, cela, risque de bloquer les initiateurs (cadres) qui n'oseront plus par la suite formuler de suggestion. De même, si les initiatives entreprises par ces derniers ont été plutôt malheureuses, une explication s'impose afin qu'ils comprennent la raison d'une suite non favorable. En matière d'initiative, le droit à l'erreur est même un pré requis : ce qui compte, surtout au début, c'est l'effort qui a été déployé dans la recherche d'une nouvelle proposition.

### 5. Proposition d'amélioration de la situation de l'entreprise:

D'une part, avec une fréquence de 4, les cadres enquêtés ont suggéré une proposition qui consiste à ce que le DG respecte ses engagements dont plus précisément l'implication de son encadrement. *« Le fait de nous impliquer représente notre fierté et appartenance à l'entreprise », « le DG doit respecter ses engagements donc de nous impliquer car c'est à nous que l'entreprise doit son épanouissement », « la politique de communication interne évoque que l'EPB implique ses cadres, mais qui n'est pas du tous le cas pour cela, le DG doit l'appliquer réellement pour nous les cadres et non sur presse papier ».*

Nous nous apercevons de par les dires ci-dessus que l'implication représente pour les cadres un élément indispensable pour leur épanouissement et l'atteinte de leurs objectifs professionnels sans négliger leur longue expérience dans l'EPB qui éveille leurs volontés d'être reconnus, motivés et d'être valorisés en tant que cadres qualifiés et expérimentés. L'implication est un atout pour la bonne marche de l'entreprise puisque celle-ci renforce un bon climat de communication interne que se soit entre collaborateurs, entre dirigeants de direction ou le DG, de plus, grâce à cette dernière on obtient une optimisation des performances, pour ce, les cadres s'investissent dans la démarche de progression et d'amélioration de l'entreprise.

Par ailleurs, la valorisation en interne des bonnes pratiques en fait un outil de management qui permet de renforcer le sentiment d'appartenance, en entraînant la dynamique de tous. Chacun peut donc s'identifier à la culture de l'entreprise.

En outre, la politique de communication interne de l'EPB initiée à court terme (voir annexe) renferme théoriquement une implication des cadres dans l'entreprise, mais qui n'est pas le cas réellement donc, l'EPB n'a pas respecté ses engagements sur ce qui est d'impliquer, pour ce, l'EPB doit créer des conditions nécessaires pour favoriser une implication de tout cadre confondu en instaurant, à travers la relation managériale une cohésion, un sentiment de réciprocité des échanges et une appropriation. Ainsi, tout cadre doit savoir pour quoi et vers quoi il travaille et donner du sens à ce qui lui est demandé, en inscrivant sa contribution dans un projet de l'entreprise et cela, doit venir

du DG ou bien du dirigeant de la direction en lui donnant de l'impulsion car se sont ces derniers qui incarnent les projets de l'EPB.

D'autre part, avec une fréquence similaire de 4, les cadres enquêtés, suggèrent l'amélioration et développement des outils de communication interne qui sont déterminant au bon fonctionnement de l'entreprise et à une bonne transmission d'informations.

*« L'EPB doit revoir les outils de communication interne en inscrivant de nouveaux outils », « une très grande entreprise comme celle-ci avec plusieurs directions doit adoptés de nouvelles technologies ».*

En effet, d'après les enquêtés, l'EPB devrait adopter de nouvelles technologies vue son importance et sa prestigieuse place dans le marché de l'économie nationale tout en attribuant de l'importance à la communication interne car informer et communiquer à travers des outils performants sont aujourd'hui des conditions exigées de tout cadre quelque soit son secteur d'activité jouant un rôle déterminant dans l'accomplissement des objectifs professionnels et dans l'amélioration des rapports humains. Ceci dit, bien soigner la communication interne c'est intégrer de nouveaux outils plus efficaces et performants, pour ce, on citera quelques exemples d'outils de communication interne que l'EPB devrait adopter pour une meilleure gestion de la communication une bonne circulation de l'information en temps voulu et en temps réel qui est de travailler beaucoup plus avec le net dont « outlook » ou le « net meeting » ce qui permet de gagner du temps afin d'avoir des informations plus pertinentes et officielles, on retiendra aussi une autre suggestion qui consiste à développer le rapport de communication interne dans le secteur opérationnel plus précisément le terrain du port ainsi de munir les cadres d'oreillette « VCHF » et de système « GPS » afin d'obtenir une meilleure circulation de l'information avec un esprit d'échange communicatif car l'information est une partie intégrante de la communication interne.

Pour finir, avec une fréquence moindre de 3, pour les cadres enquêtés une culture de communication basée sur le dialogue et l'échange est indispensable pour l'EPB.

---

*« Les supérieurs doivent renouer le dialogue avec les cadres », « l'idéal est de supprimer les barrières entre DG et cadres dans l'entreprise ».*

On constate d'après ces dires que les cadres enquêtés pensent qu'une culture de communication doit être développée dans le sens du dialogue en supprimant ainsi les barrières pouvant exister entre le DG, les dirigeants de direction et les cadres, les échanges d'idées doivent être sereines dépourvus d'animosité et les efforts conjugués pour de plus amples performances de l'entreprise dans le but de supprimer tout frein au dialogue pouvant subsister dans l'entreprise.

Pour ce faire, les dirigeants doivent s'impliquer dans le dialogue avec les cadres de l'entreprise pour que la communication soit efficiente, mais sont souvent réticents pour dialoguer avec leurs cadres. Or, aujourd'hui, c'est devenu indispensable c'est une nouvelle ère car le dialogue permet de connaître les cadres de l'entreprise, leurs attentes, d'anticiper et de mieux gérer les crises, ce qui sous entend que, les bénéfiques se situent au niveau interne représentant la richesse de l'entreprise, que du dirigeant ou du DG eux même, qui en se rendant plus accessibles, seront plus appréciés.

#### 4. Vérification des hypothèses :

La recherche que nous avons effectuée au sein de l'entreprise Portuaire de Bejaia, portant sur « l'implication des cadres dans la communication interne », nous a permis de recueillir des informations pertinentes auprès des cadres enquêtés de l'EPB considérées comme indispensables pour nous aider à vérifier nos hypothèses émises au début de notre étude dans le but de confirmer ou d'infirmier celles-ci.

En premier lieu, concernant la première hypothèse portant sur « la non implication probable des cadres dans la communication interne est dû à un manque de responsabilisation de ces derniers », on déduit qu'elle est confirmée tout en se référant aux résultats de l'enquête :

- dans le deuxième axe élément n°3 intitulé « intégration des cadres au processus de communication interne », on trouve qu'une partie importante des cadres enquêtés avec une fréquence de 8 ne sont pas impliqués de par leur manque de responsabilisation et d'autonomie dont la participation aux décisions de l'entreprise concernant des projets non coûteux qui ne nécessite pas l'approbation du DG.
- dans le troisième axe, élément n°1 intitulé « informer les cadres des objectifs de développement ou des projets en cours de réalisation au sein de l'entreprise », cela renvoie à un manque de responsabilisation donc de non implication des cadres, sachant d'après les réponses de ces derniers le DG et les représentants de structure ne les informent pas des projets en cours de réalisation et des objectifs de développement, par conséquent, ils ne les associent pas directement aux objectifs et projets de l'EPB en prenant leurs avis et suggestions en compte, cela signifie, que les cadres de l'EPB sont considérés non pas comme des cadres expérimentés mais comme des cadres secondaires.
- Dans le troisième axe élément n°4 intitulé « prendre en considération les initiatives des cadres de l'EPB », la prise d'initiative est importante car elle attribue à son initiateur une autonomie au travail et plus de responsabilité, mais on constate d'après notre enquête que les initiatives de certains des cadres enquêtés avec une fréquence de 6 ne sont pas prises en compte, et même si une

initiative est prise en considération elle sera directement initiée au nom de la DG et non comme étant la propre création de son initiateur, par conséquent, cela explique la non implication ces cadres enquêtés.

Pour ce, on en déduit que, la non implication des cadres dans la communication interne est dûe à un manque de volonté des responsables de l'EPB.

En deuxième lieu, concernant la deuxième hypothèse portant sur « le désintérêt des cadres de la communication interne appauvrit la qualité d'échange communicationnelle » en se basant sur les résultats de l'enquête, on constate que cette hypothèse est confirmée :

- Le deuxième axe élément n°2 intitulé « les moyens de communication interne mis en place et la satisfaction des cadres enquêtés quant à leurs besoins en matière d'information » on comprend d'après les réponses des cadres enquêtés qu'il ya une mauvaise qualité d'échange quant aux manque de volonté de l'EPB de faire de la communication interne un levier de management ce qui explique leurs désintérêts de la communication interne, ainsi, la suppression de quelques outils tel que le journal interne « El Marsa, » les journées d'immersions, appauvrit la qualité d'échange et la transmission d'information, donc, le bouche à oreille prend le dessus dans l'entreprise, comme par exemple le projet de réalisation de la nouvelle « gare maritime » entamés début 2013, une information que les cadres de l'entreprise Portuaire de Bejaia ont appris dans les « couloirs » de l'entreprise ce qui sous entend le bouche à oreille.
- Le deuxième axe élément n°5 intitulé « la circulation de l'information entre la direction et ses subalternes » d'après les réponses des enquêtés on comprend que la qualité d'échange d'information est mauvaise, en effet, les cadres enquêtés se désintéressent de la communication interne car, ils ressentent un sentiment d'être dans le flou en permanence sachant que les informations ne leurs sont transmises qu'après plusieurs semaines et même mois du fait que, leur représentants préfèrent garder le monopole et un certaine domination, donc le mauvais climat d'échange laisse place à l'informel qui prend le dessus.

- Troisième axe élément n°5 intitulé « propositions d'amélioration de la situation de l'entreprise » on déduit que, d'après les cadres enquêtés, l'EPB devrait adopter de nouvelles technologies d'information vue qu'il y a une mauvaise qualité d'échange communicationnelle, car, en adoptant de nouveaux outils de communication il y aura bon climat professionnel basé sur une meilleure circulation de l'information et des échanges d'information en temps réel.

Pour finir, concernant la troisième hypothèse portant sur « la participation aux décisions stimulerait l'implication des cadres » on constate qu'elle est confirmée grâce aux résultats de l'enquête :

- Deuxième axe élément n°3 intitulé « intégration des cadres au processus de communication interne » avec une fréquence de 3, les cadres enquêtés organisent des briefings où leurs avis et suggestions sont prises en considération ce qui vaut leurs participation aux prises de décisions, ainsi, ils développent un sentiment d'appartenance et d'utilité par conséquent, cela stimule leurs implication dans la communication interne.
- Troisième axe élément n°4 intitulé « prendre en considération les initiatives des cadres » on constate avec une fréquence de 5 que l'implication de cadres enquêtés est stimulée par leur participations aux prises d'initiatives qui sont prises en considération.
- Troisième axe élément n°3 intitulé « disposer d'espaces de parole identifiés où les cadres peuvent échanger librement leurs idées et suggestions » on constate que disposer d'espaces de parole stimule l'implication dans la communication interne ce qui renvoi à la participation aux décisions du fait, que les cadres enquêtés participent aux réunions ou briefings soit avec le DG ou bien leur représentant de structure où chacun peut s'exprimer et émettre des solutions ou suggestions représentant une valorisation et une adhésion aux objectifs et valeurs de l'EPB.

## **Conclusion :**

L'étude de terrain que nous avons effectuée au sein de l'EPB nous a permis de mieux cerner notre thème sur ce qui concerne l'implication des cadres ainsi que la communication interne, car l'implication des cadres dans la communication interne assure à la fois pour l'entreprise la rentabilité, la croissance et surtout la survie de celle-ci en cas de crise en bannissant toutes rumeurs émises, et favorisant donc une bonne communication en interne.

Durant notre enquête au sein de l'entreprise portuaire de Bejaïa, il est ressorti que l'entreprise devrait donner davantage d'importance à la communication interne qui lui permettrait d'instaurer un climat plus professionnel, une cohérence dans les efforts à fournir afin d'optimiser les performances, la motivation engendrant un sentiment d'utilité, d'appartenance et de valorisation.

En outre, nul ne peut contester la valeur d'une communication interne efficace pour une entreprise. Plus les cadres seront bien informés, plus ils se sentiront satisfaits. Ils manifesteront de l'intérêt pour l'avenir de l'entreprise et, tout compte fait, contribueront davantage à sa réussite. Les entreprises qui considèrent les moyens de communication interne comme une priorité ont de meilleures chances d'atteindre leurs objectifs avec des employés motivés.

Pour ce, l'entreprise Portuaire de Bejaia devrait revoir ces outils de communication interne, car, ces outils doivent être développés et renforcés afin de permettre à l'ensemble de cadres de l'EPB et même personnels subalternes d'avoir accès à l'information en temps voulu et réel où le bouche à oreille n'aura pas droit d'y être.

Qui plus est, on constate que l'implication des cadres dans la communication interne est primordiale en ce sens Sachant qu'elle représente un enjeu qu'il ne faut pas prendre à la légère, l'implication des cadres se traduit essentiellement par un plus grand engagement des cadres envers l'entreprise, ces derniers disposent ainsi de repères, et d'une vision à plus ou moins long terme dans leur fonction d'où leur sentiment d'appartenance, d'utilité ainsi que leur motivation accrue et le gain de

productivité qui en découle. Et en période de crise, plus que jamais, la productivité et le bien-être des salariés demeurent des facteurs de succès pour l'entreprise. Il faut inciter les cadres à partager leurs connaissances et leur savoir-faire, pour créer une dynamique de travail approprié et un esprit de motivation et de valorisation, les projets de l'entreprise doivent être partagés avec les cadres où les idées et suggestions émises par ces derniers permettent d'optimiser les performances.

Ceci dit, tout au long de cette étude, on remarque que l'implication des cadres dans la communication joue un rôle déterminant dans le but où elle assure un développement et amélioration des compétences et performances, un épanouissement professionnel, car l'implication renvoie à une volonté personnelle de satisfaire ses objectifs fixés ainsi que celle de l'entreprise. Pour autant, elle recouvre également le partage d'informations entre dirigeants et cadres, et aussi la décentralisation de pouvoir afin de leurs donner plus d'autonomies et de responsabilités, autrement dit, les cadres représentent la richesse première d'une entreprise et même son premier client puisque, c'est grâce à eux qu'une entreprise surmonte ses situations de crises.

En somme, d'après notre étude de terrain, on constate que, l'EPB ne donne pas d'importance à la communication interne du fait qu'elle, ne dispose pas d'un département ou service consacré à la gestion de communication interne mais seulement une seule personne chargée de celle-ci, d'où le manque d'implication pour certains, sachant que le poste occupé joue un rôle stratégique car, l'implication ne dépend pas des cadres mais plutôt du directeur général et des dirigeants de directions, ce qui sous-entend que, vue leurs expériences et ancienneté ils aimeraient être inclus à la gestion de l'entreprise.

Pour finir, on pourrait suggérer quelques voies pour les futurs chercheurs qui se basent sur le fait que, l'entreprise Algérienne devrait instaurer une vraie culture d'implication au sein de son entreprise et de ne pas seulement se focaliser sur l'environnement externe, de plus, celle-ci devrait aussi impliquer son personnel réellement et non théoriquement que se soit dans les sites de l'entreprise, les journaux de l'entreprise dont celui de l'externe pour se donner une bonne image envers son public externe.

## **Bibliographie :**

### **Ouvrage :**

1. Blanchet Alain, Cotman Anne. *L'enquête et ses méthodes (l'entretien)*. Ed. Nathan, Paris, 1992.
2. Claude Louche. *Psychologie sociale des organisations*. Edition Armand Colin, Paris, 2002.
3. Danielle Potocki Malicet. *Elément de la sociologie du travail et de l'organisation*. Paris, 1997.
4. Jean-Marc Décaudin and all. *La Communication Interne*. 2<sup>ème</sup> édition, Dunod, Paris, 2009.
5. Jean-Marie Peretti. *Tous DRH*. 2<sup>ème</sup> édition, d'Organisation, Paris, 2001.
6. Laetitia Lethielleux. *L'essentiel de la GRH*. 5<sup>ème</sup> édition, Gualino, Paris, 2011.
7. Maurice Angers. *Initiation à la méthodologie des sciences humaines*. Les éditions C.E.C in C, Québec, 1996.
8. Maurice Thévenet. *La Culture d'Entreprise*. 1<sup>ère</sup> édition, Puf, Paris, 1993.
9. Morin. J. Michel. *Précis de sociologie*. Edition Nathan, France, 1996.
10. Raymond Boudon. *Les méthodes en sociologie*. Ed P.U.F, Paris, 1970.

### **Ouvrage version électronique :**

1. Alvaro Soto Roy. *Participation direct au travail et les transformations sociales dans l'entreprise contemporaine*. Edition Louvain, Belgique, 2004.
2. Anne Chevallier. *Gestion des Ressources Humaines des PME/PMI : guide pratique du dirigeant*. Edition liaison, Paris, 2004.
3. Anne-Marie Vonthron and All. *Développement des identités, des compétences et des pratiques professionnelles*. Edition l'Harmattan, Paris, 2011.

4. Anne Peeters. *RSE : responsabilité sociale des entreprises*. Edi. Pro, Belgique, 2007.
5. Christine Donjean. *La communication interne*. Edi. Pro, Belgique, 2006.
6. Claude Blanche Allègre and Anne Lisabeth Andréassian. *Gestion des ressources humaines : valeur de l'immatériel*. 1<sup>ère</sup> édition, De Boeck, Belgique, 2008.
7. Claude Duterme. *La communication interne en entreprise : l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*. Edition De Boeck Université, Belgique, 2002.
8. Constant Beugré. *La Motivation au travail des cadres*. Edition l'Harmattan, Paris, 1998.
9. Delphine François-Philip Boisserolles and St Julien. *Les suivants : vers une gestion différenciée des ressources humaines*. Edition l'Harmattan, Paris, 2005.
10. Didier Janssoone. *La boîte à idée d'entreprise : guide du salarié innovateur*. Edi. Pro, Belgique, 2008.
11. Dominique Gany. *La conduite de réunions*. Edi. Pro, Belgique, 2009.
12. Françoise Dupuich. *La gestion des ressources humaines en devenir*. Edition l'Harmattan, Paris, 2011.
13. Gérard A. Kokou Dokou and all. *L'Accompagnement managérial et industriel de la PME*. Edition l'Harmattan, Paris, 2000.
14. Gérard Regnault. *La Communication interne dans une PME : outils et comportements pour travailler ensemble*. Edition l'Harmattan, Paris, 1996.
15. Jean-Paul Domin and all. *Actualité de l'économie sociale*. Edition l'Harmattan, Paris, 2008.
16. Lakhdar Sekiou and Jean-Marie Peretti. *Gestion des ressources humaines*. 2<sup>ème</sup> édition, De Boeck Université, Bruxelles, 2004.
17. Laurence Jados. *Bonne pratique de communication*. Edi. Pro. Belgique, 2011.

18. Laurent Keller. *Les Clés de la motivation au travail*. Édition l'Harmattan, Paris, 2007.
19. Marc-Eric Bobillier-Chaumon and all. *Relations de services : nouveaux usages, nouveaux usagers*. Edition De Boeck Université, Belgique, 2010.
20. Maurice Thévenet. *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Edition Liaison, Paris, 1992.
21. Maurice Thévenet. *Le travail ça s'apprend*. Edition Eyrolles, Paris, 2011.
22. Olivier Englender and Sophie Fernandes. *Manager un projet informatique*. 2<sup>ème</sup> édition, d'Organisation, Paris, 2010.
23. Patrice Mbianda and Pierre Mouandjo Ewis. *Théorie et Pratique de la Communication*. Edition l'Harmattan, Paris, 2011.
24. Patrick Lemaire. *Abrégé de psychologie cognitive*. 1<sup>ère</sup> édition, De Boeck université, Belgique, 2006.
25. Paula.C. Morrow. *Concept redundancy in organizational research*. The case of work commitment, SL, 1983.
26. Pierre Pastor and Richard Bréard. *Motiver*. Edition Liaison, Paris, 2005.
27. Robert Francès. *Motivation et efficacité au travail*. Edition Mardaga, Liège, 1995.
28. Solange Cormier. *La Communication et la Gestion*. 2<sup>ème</sup> édition, presse universitaire, Québec, Septembre 2006.
29. Yves Emery and François Gonin. *Gérer les Ressources Humaines : des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité*. 3<sup>ème</sup> édition, revue et argumentée, Italie, 2007.

## **Dictionnaire :**

1. Allain Gallo and all. *Grand dictionnaire de la psychologie*. Edition Larousse, Paris, 2000.
2. André Akoun and Pierre Ansart. *Dictionnaire de sociologie*. Les Robert seuil, Paris, 1999.
3. Gérard Dion. *Dictionnaire Canadien des Relations du Travail*. 2<sup>ème</sup> édition, Laval, SL, 1986.
4. Henriette Block and all. *Grand dictionnaire de la psychologie*. Edition Larousse, Québec, 1999.
5. Madeleine Grawitz. *Lexique des sciences sociales*. 7<sup>ème</sup> édition, Dalloz, Paris, 2002.

## **Mémoire :**

1. Arsène Flavien Bationo. *La Problématique de la Communication Interne dans le Management des Organisations : une analyse critique de la CNSS*. Licence, Université d'Ougadougou, 2005.
2. Durand Anthony and all. *La communication d'entreprise*. Licence, université de Perpignan, France, 2005.
3. Silvie Jarnias. *Gestion des compétences et implication organisationnelle : comment gérer et dépasser les contradictions cachées ?* Thèse de Doctorat, SL, SD.

## **Revue :**

1. Anne-Sophie Mori. « La communication interne ». *Veille et outils de communication interne*. Novembre 2012.  
([lacomcommunicationinterne.wordpress.com](http://lacomcommunicationinterne.wordpress.com)).

2. Christine Hambursin. « Magazine de la Communication de Crise & Sensible ». *La RSE comme Facteur de Cohésion Interne en Situation de Crise*. Lasco Université Catholique de Louvain, 2013, n° 730674. (version électronique).
3. Christophe Villalonga. « implication du personnel ». *l'individu au centre de la gestion optimisée du temps*. SL, Juillet 2005. ([www.qualinove.fr](http://www.qualinove.fr)).
4. Commeiras .N. *L'intéressement, facteur d'implication organisationnelle*. In. Héla Janet Mzabi. « Centre d'étude et des recherches sur les organisations et la gestion ». *Implication des salariés, clef de réussite du changement*. Aix-en-Provence, Juin 2003, n°663, P09. (version électronique).
5. Durrieu.F. Roussel. P. « l'Implication organisationnelle dans les réseaux de franchise : un concept par les entreprises en réseaux » *revue de gestion des ressources humaines*. 2002, n°44, P07. (Version électronique).
6. G. Lécivain. « Management des organisations et stratégies ». *De la motivation à l'implication*.\_Université du Littoral.SA. N°07.P10. (Version électronique).
7. Héla Janet Mzabi. « Centre d'étude et des recherches sur les organisations et la gestion ». *Implication des salariés, clef de réussite du changement ?* Cerog-Lae d'Aix-en Provence, Juin 2003, n°663, P06. (Version électronique).
8. Mohammed Taha Benzekri. « La vie éco ». *Le sondage d'opinion a un effet psychologique sur les salariés*. Casablanca, 2012. ([www.lavieeco.com](http://www.lavieeco.com)).
9. Sandrine Chicaud. « 01 Business ». *L'innovation participative*. Paris, 25 Octobre 2012. (Consultation le 16 mars).

## Webographie :

1. (www.définitions.fr).(consultation 24 Janvier, 2013).
2. (www.travailleursanté.fr).(Consultation le 30 Janvier, 2013).
3. (www.larousse.fr).(Consultation le 14 Février, 2013).
4. (www.sarthe franceolympique.com). Fiche 03. (Consultation le 11 Janvier 2013).
5. Entretien individuel d'évaluation. (www.e-rh.org). (consultation le 20 Mars 2013).
6. (www.bepub.com). (consultation le 15 mars 2013).
7. <sup>1</sup> (www.renault.com). (consultation le 15 mars 2013)
8. Jean-Jacques Nansot. *Le droit d'expression des salariés dans les entreprises*. P14. (www.travail-emploi-gouv.fr). (consultation le 15 Mars 2013).
9. Emmanuelle Bravard. *Motivation par la communication interne*. 2007. (lejournaldunet.com).
10. Mallory Lalanne. *Fidélisation des Salariés : Objectif numéro un des TPE et des MPE*. 2011. (www.chefdentreprise.com).
11. Business Magazine. *L'Implication des collaborateurs est essentielle à la motivation*. 2013. (Consultation le 03 Mars 2013).
12. (www.iefpedia.com). *Implication du personnel dans une démarche qualité un moyen de garantir la compétitivité de l'entreprise*. (Consultation 03 Mars 2013).
13. (www.Lepersonnel : vecteurdecommunication.com). (Consultation le 02 Mars 2013).
14. Thomas Piettre. *L'Implication en Question*. 2006. P34. (Consultation le 02 Mars 2013).

# Liste Bibliographique

**Annexes**

**Guide d'entretien :**

**Les données personnelles :**

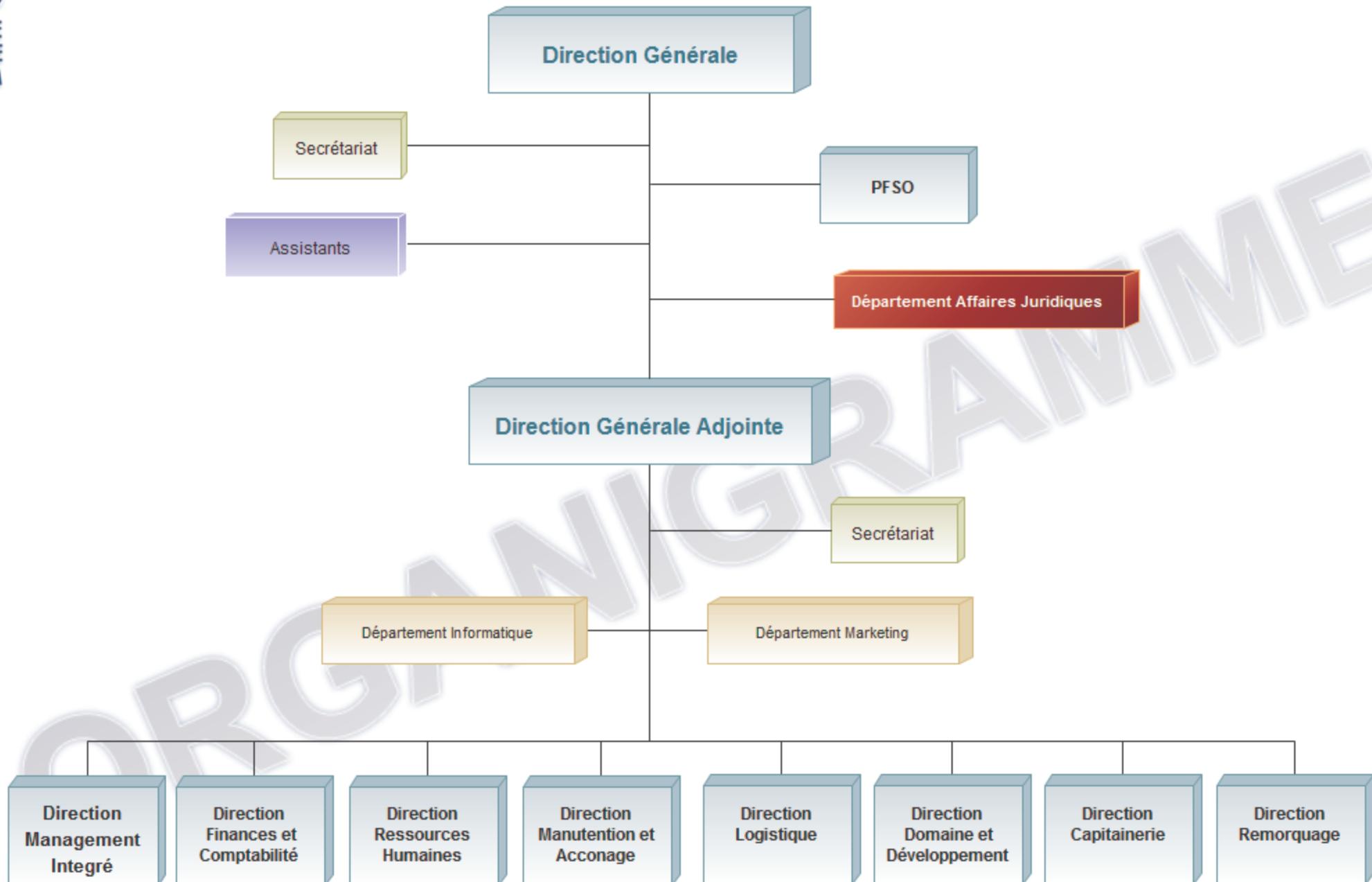
- Sexe
- Quel est votre âge ?
- Quel est votre niveau d'instruction ?
- Quelle est votre catégorie socioprofessionnelle ?
- Combien d'années d'expérience avez-vous au sein de l'EPB ?
- Etes-vous :
  - CDD
  - CDI
  - autres

**I-Communication interne et moyens d'information :**

1. En quoi consiste la politique de communication interne au sein de l'EPB ?
2. Quels sont les moyens de communication interne mis en place qui répondent à vos besoins ?
3. Comment peut-on intégrer les cadres au processus de communication ?
4. Est-ce que, vous avez déjà suivi des formations en matière de communication dans votre entreprise ?
5. Pensez vous que, l'information circule facilement entre la direction et ses subalternes ?
6. D'après-vous, les outils qu'adopte l'EPB sont ils en :
  - Progression
  - Stabilisation
  - Régression

## **II- Perception du cadre de l'image de l'entreprise :**

1. Etes-vous constamment informés des objectifs de développement ou des projets en cours réalisation au sein de l'entreprise ?
2. Pensez-vous que, la hiérarchie incite ces cadres à s'impliquer en mettant à leur disposition des moyens de communication nécessaires?
3. Quels sont les espaces de paroles identifiés que vous disposez, où vous pouvez échanger librement vos idées et solutions ?
4. Est-ce qu'on prend en considération vos initiatives ?
5. Que suggériez-vous pour améliorer les choses ?



 <p>مؤسسة ميناء بجاية ENTREPRISE PORTUAIRE DE BEJAIA</p>	<b>Direction du Management Intégré</b>	Date : 01/2011
	<b>Politique Communication Interne 2012-2015</b>	Page : 1/04

Rédigée par	Mme BOUDRAA Sabrina	
<i>Chargée de la communication Interne</i>		<b>Date :</b> janvier 2012
		Visa :
Vérifiée par	Mme BOUYAHIA Aïda	
<i>Directrice du Management Intégré</i>		<b>Date :</b> janvier 2012
		Visa :
Approuvée par	Mr ACHOUR Djelloul	
<i>Directeur Général</i>		<b>Date :</b> janvier 2012
		Visa :

## **Message du mois de Janvier 2013**

Encore une fois, le port de Béjaïa clôture l'exercice avec de nouveaux records de trafics, et des résultats économiques très solides. Ce qui traduit la volonté de nos hommes et la performance de nos équipements.

Cette année, consacrons toutes nos énergies afin d'optimiser le développement du port et ses impacts.

Le Directeur Général

---

## **Message du mois de Mars 2013**

L'entreprise œuvre pour un système de management de performance. Confortons ce système pour :

- Répondre en permanence aux attentes de nos clients et assurer leur satisfaction ;
- Maitriser nos activités et nos ressources ;
- Assurer des conditions de travail favorisant l'épanouissement et le bien être de chacun.

Le Directeur Général

---

## **Message du mois de Février 2013**

L'entreprise s'apprête à subir, en Mars 2013, l'audit externe de son système de Management Intégré ISO 9001, ISO 14001 et OHSAS 18001.

Son succès dépendra de nos efforts, de notre implication et de notre engagement.

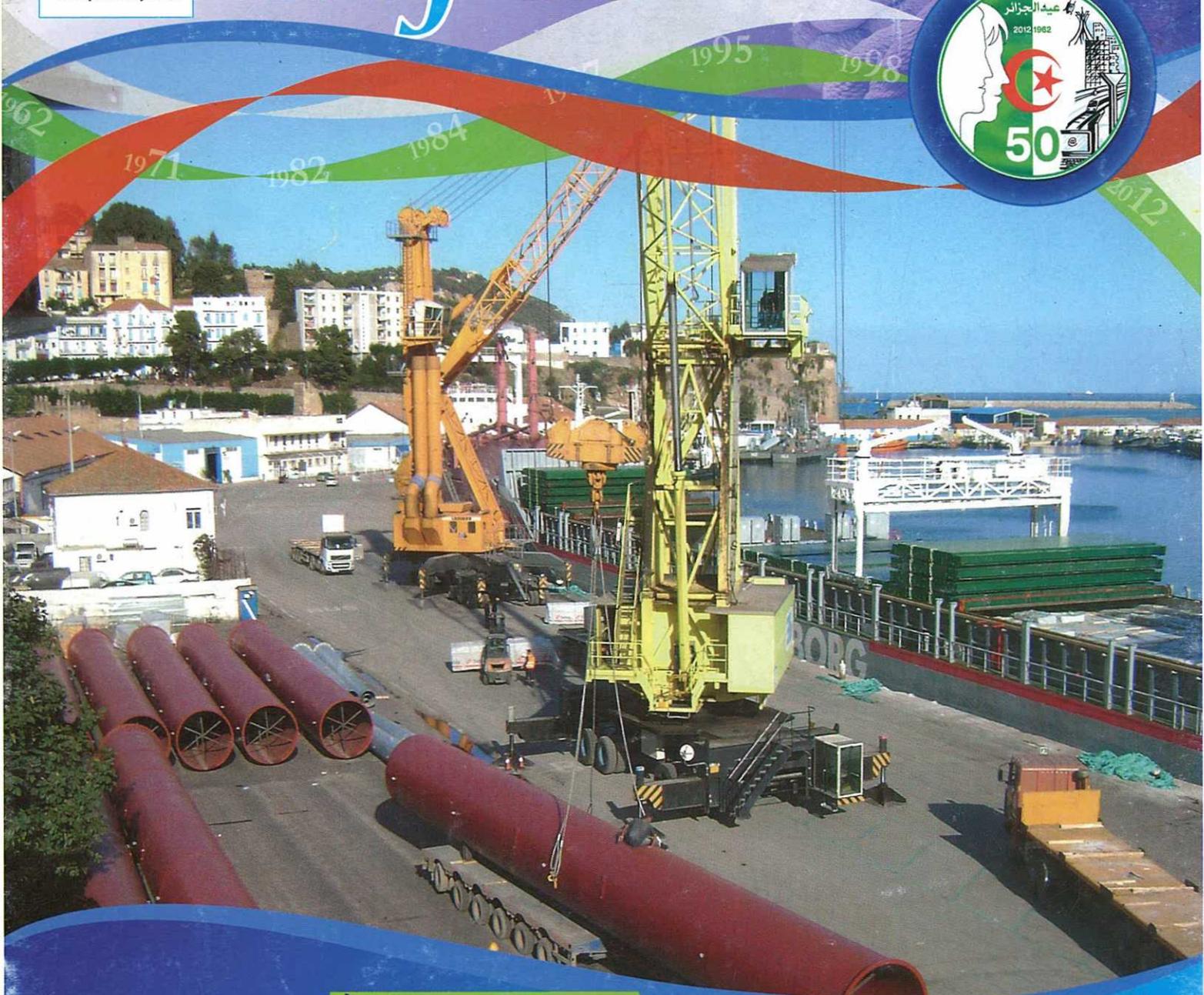
Le Directeur Général



Téléchargez ce numéro sur  
notre site web :  
[www.portdebejaia.dz](http://www.portdebejaia.dz)

# Béjaia Port Infos

Numéro 79



## À LIRE

### Actualités

Réalisation de la nouvelle gare maritime en 2013

Page 2

Salon national des transports

Page 3

### INVESTISSEMENTS

Acquisitions

Travaux de surélévation de la voie ferrée

Page 04

### Management

Projet MEDA MoS II

Page 05

Actualités des filiales

Page 6 & 7

**HISTOIRE** : Lioussou, Aristide :

Études sur les ports de l'Algérie, (suite)

Page 12



# Béjaia Port Infos

Numéro 78 - AVRIL/MAI/JUIN 2012



## CITOYENNETÉ

Faits marquants de la citoyenneté de  
l'entreprise portuaire de Béjaia pour 2012

Page 4

## PERFORMANCE



Haute performance du port de  
Béjaia dans le traitement des  
passagers

Page 2

## À LIRE ÉGALEMENT

### INVESTISSEMENTS

Nouvelle gare maritime, nouveau labora-  
toire d'analyse, acquisitions, ...

Page 5

### HISTOIRE : Lieussou, Aristide :

Études sur les ports de l'Algérie, (suite)

Page 12

### ZONES LOGISTIQUES

TIXTER, IGHIL OUBEROUAK

Page 7

Bilan du 2ème semestre 2012

Page 8 et 9

### ETUDES ET OPINION

La grande crise économique de 1929

Page 10 et 11