

*Ministère de l'Enseignement Supérieur et la recherche Scientifique*  
*Université ABDERRAHMANE MIRA Béjaia*  
*Faculté des Sciences Humaines et sociales*  
*Département des Sciences Sociales*

# Mémoire de fin de cycle

*En vue de l'obtention d'un diplôme de Master en Sociologie  
du Travail et des Ressources Humaines*

*Option : Sociologie du Travail et des Ressources Humaine*

## Thème

**Le role de la communication interne de l'entreprise  
Au sein de l'APC de M'cisna ( Seddouk )**

*Préparé par :*

*Mlle BOULHOUT Assia*  
*Mr HASSAINI Abdennour*

*Encadré par :*

*Mlle HEMMICHE Meriem*

**ANNEE UNIVERSITAIRE**

**2015 - 2016**

# Remerciements

*Nous tenons tout d'abord à exprimer nos sincères remerciements à DIEU, le tout puissant de nous avoir donné le courage, la volonté et surtout la santé qui nous ont été très utiles tout au long de notre parcours.*

*Nous tenons à adresser nos vifs remerciements à notre promotrice M<sup>lle</sup> HAMMICHE MERIEM pour sa précieuse aide, son orientation dans la réalisation de ce modeste travail. Ainsi que notre promotrice M<sup>me</sup> TAFOUGHALT KARIMA pour toute son aide et sa patience durant notre stage pratique ainsi que tout les employés de l'APC de M'cisna.*

*Nos remerciements vont également aux membres de jury d'avoir accepté de Juger notre travail et consacré leurs temps à la lecture et à la correction de ce mémoire.*

*Nous tenons à remercier vivement aux enseignants qui nous ont accompagnés tout au long de ce parcours, pour les conseils avisés qu'ils nous ont dispensés, à la sollicitude dont ils ont fait preuve à notre égard, et les documents et outils mis gracieusement à notre disposition.*

*Nos remerciements les plus vifs vont tout particulièrement à nos parents.*

*Enfin, merci à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.*

*Merci*

# Dédicace

## Dédicace

*En guise de reconnaissance, je dédie ce travail aux être les chers au monde, mes parent moteur de mon avancé pour m'avoir écouté et soutenu et guider vers la réussite.*

*A mes très chers frères Yazid et Farid.*

*A ma sœur Hakima et son marie.*

*A ma belle-sœur Fatiha et mon neveu Aylan.*

*A mes grand-mère Fatima, et Nadia et mes grand-père Lakhdar et Belkacem.*

*A mes tantes : Malika, Ghania, Lila, Nadira, Tassadit, Zahia, Nora, Ghania, Iwiza, Naima, Chafia.*

*A mes Oncles Mohamed, Brahim, Amar et Smail ainsi que mon oncle Omar qui est toujours présent dans notre cœur.*

*A mes cousine : Meriem, Taous, Lydia, Kamyliya, Hassiba, Kahina, Soraya, Selin, Alysia, , Fatima, Sonia, Sihem, Hassiba, Souad, Sihem, Lysa, Chaba, Hana, Malak, Dida et Soraya.*

*A ma cher copine Lamia et sa famille.*

*A tous mes amis (es) : Sonia, Nassima, Lynda, Mina, Sabrina, Sihem, Soraya, lamia, Dalil, Farid, Djilali, Nassim, Lyes, Wahib.*

*A mon binôme Nounour*

*Enfin à tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

**ASSIA**

# Dédicace

*En guise de reconnaissance, je dédie ce travail :*

*Aux deux êtres les plus chers au monde, mes parents, moteur de mon avancé pour m'avoir écouté, soutenu et guidé vers la réussite. Quoi que je fasse, je ne pourrais vous rendre ce que vous avez fait pour moi; si je suis arrivé là, si bien grâce à vous.*

*A mes très chers frères et sœurs,*

*A mes grands-mères Chrifa et Fatima*

*A tous mes amis : Farid, Dalil, Djilali, Said, Nadir, Amirouche, Sadji, Massi, Rona, Lamia, Aissa, Rafik, Sofiane et Sissa.*

*Une dédicace spéciale à ma Choucha*

*Enfin à tous ceux qui m'ont aidé de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.*

## Liste des tableaux

<b>Numéro de tableau</b>	<b>Titre de tableau</b>	<b>page</b>
01	répartition des enquêtes selon le sexe	49
02	répartition des enquêtés selon l'âge	49
03	répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	50
04	la répartition des enquêtés selon la situation matrimonial	51
05	répartition des enquêtés selon l'ancienneté au travail	52
06	la répartition des enquêtés selon le statut du salaire	53
07	la répartition des moyens le plus utilise dans l'APC :	54
08	la répartition des enquêtés selon la consultation des instructions écrites.	55
09	la répartition des enquêtes selon le passage de l'information à l'APC de M' cisna.	56
10	la répartition des enquêtés selon l'avantage de la communication interne	57
11	La répartition des enquêtés selon leur vision de la communication de l'APC.	58
12	la répartition entre la transmission de l'information dans l'organisation et le sexe	59

13	la répartition entre les moyens le plus utilisé dans l'APC et le sexe	60
14	la répartition entre l'ancienneté et la satisfaction de cette communication	61
15	la répartition des enquêté selon leur niveau de communication et de sexe	62
16	la répartition de difficulté à faire remonter l'information et le niveau d'instruction	63
17	la répartition entre les retards dans la diffusion d'information et l'expérience	65
18	la répartition de contact avec les supérieurs et le sexe	66
19	la répartition du contacte avec les autres services et statut du salarie	67
20	la répartition des techniques de communication et le niveau d'instruction	78

<b>abréviations</b>	<b>significations</b>
APC	L'organisation administrative des services de la commune.
NTIC	Nouvelle technologie d'information et de communication.
GRH	Gestion des ressources humaines.
CE	Comité d'entreprise.

## Liste des figures

Numéro de figure	Titre de figure	page
01	Les rôles fondamentaux de système d'information	18
02	Model de système de SHANNON	25
03	Model de système cybernétique de WIENNEUR	26
04	Les composantes de la communication	29
05	Carte géographique de la commune de M'cisna	44

## Liste de schéma

Numéro de schéma	Titre de schéma	page
01	Le processus de communication	33

## SOMMAIRE

<b>Introduction</b> .....	1
<b>Chapitre I : Cadre méthodologique</b>	
1 - Problématique .....	3
2 - Hypothèse.....	5
3 - Raison du choix du thème.....	5
4 - Objectif du thème.....	6
5 - Définition des concepts clef.....	6
6 - Méthodes et techniques utilisées.....	9
7 - La population d'étude .....	12
8 - L'échantillon.....	12
9 - Les difficultés rencontrées.....	13
<b>Chapitre II : Cadre théorique</b>	
Section 1 : La communication interne de l'entreprise.....	14
1 - Historique de la communication interne.....	14
2 - L'objectif de la communication interne.....	15
3 - Le rôle du système d'information.....	17
4 - Les types de communication interne.....	19
5 - Les principes de la communication interne.....	22
6 - Les champs de la communication interne.....	23
7 - Les modèles de la communication.....	24
8 - Les composants de la communication interne .....	28
9 - Le processus de la communication interne .....	30
10 - Les circuits de la communication interne.....	34
Section 2 : Les outils et les forme de la communication interne.....	36
1 - Les outils.....	36
A- Les moyens oraux .....	36
B- Les moyens écrits.....	37
C - Les moyens électroniques.....	40
2 - Les formes.....	42
A - Ecrit.....	42
B - Oral.....	43
C - Non verbale.....	43
<b>Chapitre III : Cadre pratique</b>	
Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil.....	44
1.1 - Présentation de la commune de M'cisna .....	44
1.2 - Mission des différents services .....	45
1.3 - Organisation administrative des services.....	45
1.4 - Organigramme .....	49
Section 2 : Analyse et interprétation des résultats.....	49
2.1 Analyse des tableaux.....	49
2.2 synthèse. ....	70
<b>Conclusion</b>	
<b>Liste bibliographique</b>	
<b>Annexes</b>	

# INTRODUCTION

### **Introduction :**

Depuis le début des temps l'être humain a éprouvé le besoin de communiquer. Ils ont recherché les moyens, par ces moyens de plus en plus perfectionnés et de plus rapides, abolissant le temps, l'espace et même l'absence grâce à la transmission de la voix et de l'image, les êtres humains se sont donné la possibilité d'obtenir à tout moment des contacts, des échanges nombreux et effectifs.

La communication à de tous temps évoqué la relation qui s'établit autour d'un message à l'aide des divers moyens écrits ou oraux, entre un émetteur et un récepteur. Ce terme permet un sens élargit au cours du vingtième siècle et notamment une valeur scientifique à travers les premières formulations des théories de la communication.

La communication interne est un processus indispensable au fonctionnement de toute organisation. Donc grâce à une bonne communication on peut susciter l'adhésion des facteurs sociaux aux objectifs de l'entreprise, et faisant accroître les chances de concrétisation de ces même objectifs. La communication interne pour objectif d'atteindre ses buts et satisfaire ses besoins sont des finalités que l'homme essaye de réaliser pour s'adapter à son environnement, dans la réalisation de ses objectifs, il doit entrer en contact avec lui en utilisant des divers moyens à savoir la communication, et en faisant des liens et des échanges.

Cette communication a connu son développement avec celui de la société, mais le fait que la société est toujours en voie de développement, la communication aussi à un raison pour la quelle on voit l'apparition des NTIC (nouvelle technologie d'information et de communication).

Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de 1<sup>ère</sup> guerre industrielle et les besoins des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés.

En 1890 apparaissent les premiers journaux internes. Mais il faudra attendre environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière.<sup>1</sup>

La communication interne intervient dans plusieurs situations, elle tient compte de tout ce qui se passe au niveau de groupe de travail, pour permettre à ses membres de réagir en temps voulu, et afin de créer un climat d'échange convivial.

C'est dans ce cadre que se situe notre travail de recherche qui étudie le rôle de la communication interne au sein de l'APC de M' CISNA.

Et pour atteindre notre objectif que nous sommes fixés dans notre étude, nous allons d'abord essayer de déterminer la réalité de communication interne au sein de l'organisme.

Et pour bien éclairer notre objet d'étude, nous avons reparti la présentation de ce mémoire en quatre chapitres :

Le premier chapitre consacré à la présentation de cadre méthodologique qui contient : la problématique, les raisons choix de thème, les objectifs de la recherche, les hypothèses, la définition des concepts clés, la technique et la méthode utilisées pour le recueillement des données, à la fin de ce chapitre nous présenterons les difficultés rencontrées de l'enquête.

Le deuxième chapitre consacré à la présentation de cadre théorique qui contient deux sections.

Section1 : la communication interne de l'entreprise.

Section2 : les outils et les formes de communication interne.

Le troisième chapitre: consacré à la présentation de l'organisme d'accueil et l'analyse et l'interprétation des données.

En fin on a terminé notre travail avec une conclusion générale.

---

<sup>1</sup> Sekou SEKOU, Le rôle de la communication interne en entreprise, cas de la compagnie de la filature et de la sacherie COFISAC, IPG Dakar –D E S S 2007.dans la catégorie : communication et journalisme.

# CHAPITRE

## I

### Cadre méthodologique

## 1/Problématique

L'histoire de la communication est aussi ancienne que celle de l'humanité. Depuis les origines, l'homme a eu besoin de communiquer. Pour cela il mit au point des codes, des alphabets et des langages, paroles, des gestes de la main, signaux de fumée, tam-tam, document écrit tout était bon pour transmettre le message. Aujourd'hui comme hier, la communication et ses canaux sont les moyens de diffuser des informations pour évoquer la relation qui s'établit au tour d'un message entre un émetteur et un récepteur.

Le terme communication tire son origine du mot latin «communicare» dont le sens est de mettre en commun et en relation, elle a pour fonction l'écoute, et l'échange de message et d'information.<sup>1</sup>

La communication est une nécessité sociale fonctionnelle pour des économies interdépendantes, selon SHANON cette dernière «est un processus reliant une source d'information qui produit un message, un émetteur qui le transforme en signaux, un récepteur qui le décode et un destinataire auquel le message est destiné»<sup>2</sup>. Elle permet aux employés et aux groupes de transmettre l'information nécessaire telle que les objectifs organisationnels. La mission de l'entreprise. Les plans opérationnels les normes de qualité. Dans le monde du travail, la communication est devenue un enjeu important. En effet, elle intéresse de plus en plus les dirigeants et les gestionnaires des organisations qui voient en elle un moyen de consolider l'esprit d'entreprise nécessaire à la productivité.

Dans le circuit de la communication en générale c'est l'information qui est la manière première, et à l'intérieur de chaque entreprise on trouve deux sorte d'information : celles qui concernent la concurrence, l'offre et la demande sur le marché, les interactions avec les autres entreprises ce qui reflète par la communication externe. de l'autre côté on trouve celles qui sont en relation avec

---

<sup>1</sup> NGUYEN, Thant, la communication, une stratégie au service de l'entreprise, édition économique, paris France, 1991, page 24.

<sup>2</sup> Laurence hurstel, les cahiers de la communication interne n°12, février 2003, les chemins escarpés du sommet stratégique, page38

l'environnement interne de l'entreprise refléter par la communication interne celle qui fera l'objet de notre étude.

La communication interne revêt une importance capitale dans la compétitivité et la performance des entreprises. Il convient maintenant de bien communiquer au sein de l'organisation afin de bien gérer ses ressources humaines, est d'informer les salariés sur les exigences de l'entreprise, ses évolutions, son marché, elle cherche aussi à rassembler tous les acteurs de l'entreprise et des changement à conduire est de mobiliser ses compétences et d'obtenir l'adhésion de tout son personnel pour atteindre ses objectifs communs.

La responsabilité de la communication interne est de faire comprendre et partager la stratégie d'entreprise avec ses salariés afin de leur permettre une bonne réactivité individuelle et de faciliter la synergie des besoin récentes, elle produira les supports et les action nécessaires puis utilisera les réseaux humains ou matériels adoptés pour les attribuer et informer, motiver, et rassembler les travailleurs pour conserver l'image de l'entreprise, mais également pour maintenir leur crédibilité, les dirigeants ont un devoir de communiquer.

On constate que le rôle de la communication interne est de développer le sens du collectif elle permet aux membres de l'entreprise d'exister et de sentir impliquer dans la politique globale de l'entreprise ce qui permet d'améliorer le climat social.

Notre travail de recherche sur le terrain concerne particulièrement l'APC de M'cisna, l'objectif principale de notre travail de recherche est de démontrer le rôle de la communication interne au sein de l'entreprise, pour objet d'acquérir et d'élargir nous connaissance dans ce domaine, ce choix viens de la volante de faire ressentir l'importance et la place qui doit prendre la communication interne dans chaque organisme.

Pour cela nous avons soulevé les questions suivantes :

- Quel rôle joue la communication interne au sein de l'APC de M'cisna ?
- Quel sont les outils de la communication interne le plus utiliser dans l'APC de M'cisna?

## **2/Hypothèses :**

- La communication interne au sein de l'APC de M'cisna joue un rôle principal au besoin de ses salariés en matière d'information.
- La communication interne au sein de l'APC présente plusieurs modes tels que: l'écrit, l'oral et électronique.

## **3/Les raisons choix du thème :**

- Le rôle important que joue la communication interne au sein de l'entreprise puisque à travers elle l'entreprise passe d'une étape à une autre.
- Savoir et découvrir si l'entreprise Algérienne a pu développer la communication interne de son personnel. Notamment pour le cas de l'APC de M'cisna.
- Développer plus nos connaissances sur la communication interne.
- Découvrir les moyens et outils mis on ouvre par l'APC de M'cisna pour transmettre l'information au sien de son organisation.
- Connaitre si l'APC de M'cisna prête attention à la communication interne.
- Savoir si la communication interne au sien de l'APC de M'cisna met en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à l'entreprise.
- Mettre en pratique les connaissances acquises durant notre cursus universitaire.

## **4/Les objectifs du thème :**

- En premier lieu, le choix de la communication interne comme un sujet de recherche viens d'une discision personnel, en veux d'acquérir et d'élargir nous connaissance dans ce domaine, et en suit ce choix viens dans la volonté de faire ressentir l'importance et la place qui doit prendre la communication interne dans chaque organisme.

- Découvrir la politique et les enjeux de la communication interne au sein de l'entreprise algérienne.
- Connaitre si la motivation et l'intégration du personnel dépend d'une bonne communication du travail.
- Savoir aussi si la communication interne crée un esprit d'équipe entre les ouvriers.
- Avoir une efficace communication interne pour une meilleure circulation de flux d'informations à l'intérieur de l'APC de M'cisna.

### **5/Définition des concepts clef :**

Toute recherche possède ses propres concepts moteurs, qui sont à la base de sa compréhension, et qui se répètent souvent. Dans l'objectif de faciliter la lecture ainsi que la compréhension de notre étude, on a procédé à définir ses principales concepts clés.

**Communication :** transmission d'une information d'un émetteur à un récepteur. Ensemble des phénomènes concernant la possibilité pour un sujet de transmettre une information à un autre sujet. Par le langage articulé ou par d'autres codes. « Action d'établir une relation avec quelqu'un ou de mettre quelque chose en commun avec une personne ou un groupe de personnes, et résultats de cette action étymologiquement, communiquer c'est rendre commun ». La communication est « l'action de faire participer un organisme ou un système situé en un point donné aux stimuli et aux expériences de l'environnement d'un autre individu ou système situé en un autre lieu et une autre équipe en utilisant les éléments de connaissance qu'ils ont eu commun »<sup>1</sup>. JEAN – CLAUDE ABRIC définit le concept de la communication comme suite : « l'ensemble des processus par lesquels s'effectuent des échanges d'information et de significations entre des personnes dans une situation sociale donnée ».

---

<sup>1</sup> Bernard LAMIZIT, Ahmed SILEM, Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, Ellipses édition marketing, SA Paris 1997, page 18.

**La communication interne** : c'est l'ensemble des actions de communication entreprises par une entreprise ou organisation à destination de ses salariés. La communication, en effet, ce n'est pas seulement l'art de faire passer et comprendre des informations, c'est aussi l'art de piloter les échanges pour amener les acteurs à rapprocher leur point de vue et ainsi à mieux comprendre les décisions managériales.

D'après J-P CITEAU: la communication interne est " l'ensemble des mécanismes (formel et informel) favorisant la possibilité d'un échange au terme duquel chacun des acteurs de l'entreprise aura le sentiment d'avoir atteint ses objectifs d'informations et d'écoute de l'autre."<sup>1</sup>

**La définition opérationnelle de la communication interne** : la communication interne est la politique adapté par l'APC dans le cadre de la gestion des ressources humaines qui vise principalement à véhiculer les informations entre les personnes à fin que le message soit bien perçu et compris, elle permet donc d'établir des relations et des contacts entre les salariés.

La communication vise à adhérer et à faire collaborer l'ensemble de ses membres et les fédérer autour des valeurs communes.

**Organisation** : un ensemble d'individus ou de groupe d'individu en interaction, ayant un but collectif, mais dont les préférences, les informations, les intérêts et les connaissances peuvent diverger une entreprise, une administration publique, un syndicat, un parti politique, une association, etc.

**Salarié** : le salarié celui qui échange son travail contre un salarier, c'est une acceptation récente dans l'histoire du travail, jusqu'au début de XIX siècle, l'essentiel de la main d'œuvre, travail à la campagne, il ya le paysan propriétaire, les arisant, les ouvriers agricoles, les apprentis ...etc. qui sont attachés à une terre, une maison ou un établit les domestiques sont liés à un maitre qui les nourrit et les loge sans toujours les payer. A la ville on trouve beaucoup d'indépendants : commerçants, artisans, médecins, notaire.

---

<sup>1</sup> J-P CITEAU : gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, 2ème édition, Armand collin, p120 - 121.

Enfin, les salaires n'apparaissent qu'avec le développement des usines, des administrations des grands magasins. Les salaires sont les travailleurs dont le revenu principal est constitué par le salaire.

Dans cette recherche les salariés sont des individus recrutés pour occuper un poste, et qui attribuent des tâches, qui doivent être achevées dans une période donnée, avec une certaine efficacité, en échange d'un salaire cet effort est quantifié en temps et en qualité. Les salariés représentent le personnel de l'entreprise, c'est l'élément à informer, motiver et impliquer puisque il est à séduire.

**Information :** données fondamentales utiles au développement d'un être vivant de son code génétique ou de son environnement. L'information se définit comme la propriété qu'un événement possède du fait que d'autres environnements auraient pu se produire à sa place.

Selon Francis Bacon, définie comme un ensemble de renseignements concernant quelqu'un, ou quelque chose, et susceptible d'être portée à la connaissance d'une personne, ou de plusieurs personnes, rassemblées en un même lieu ou dispersées et sans relations les uns avec les autres. Le mot information désigne une toute autre réalité s'il est précédé de l'article défini : l'information concerne alors cette institution singulière, avec ses techniques, ses professionnels et ses disciplines, née avec les journaux quotidiens au XIX<sup>ème</sup> siècle, sur la vague de la révolution industrielle et des libertés politiques et personnelles.

L'information est la matière première de la décision, la communication d'entreprise peut être définie comme la production d'information sur le milieu interne ou externe, les salariés cherchent toujours à avoir plus d'informations soient claires et qu'elles puissent bien circuler au sein de cette dernière pour éviter les rumeurs.

## **6/ Méthode et techniques utilisées :**

### **La méthode adoptée :**

Le choix et l'utilisation d'une méthode à une relation avec le sujet de la recherche qui nous permet de faire le point sur le rôle de la communication interne au sein de l'APC de M'cisna.

La méthode est définie par Omar Aktouf comme suit : « c'est la procédure logique d'une science c'est-à-dire l'ensemble des pratiques particulières qu'elle met en œuvre pour que le cheminement de ses démonstrations et des théorisations soit claire, évident, irréfutable. »

« La méthode est constituée d'un ensemble de règles, qui dans le cadre d'une science, sont relativement indépendants des contenus et des faits particuliers étudiés en tant que tel. Elle se traduit sur le terrain, par la continuité d'une recherche. »<sup>1</sup>

Toute recherche scientifique exige une méthode à suivre et qui guide le chercheur vers les réalisations des objectifs auxquels il est destiné. Le choix de la méthode n'est pas le fruit du hasard, il est déterminé par la nature du sujet de recherche.

Donc le rôle de la communication interne au sein de l'APC de M'cisna, nous a incités à utiliser la méthode quantitative qui consiste à recueillir des informations et d'interpréter ces derniers auprès des catégories internes au sein de cette entreprise.

Boudon définit la méthode quantitative comme suite : «le recueil des informations comparables d'un élément à l'autre, c'est cette comparabilité des informations qui permet ensuite les dénombrements et plus généralement, l'analyse quantitative des données ».

« Les méthodes quantitatives visent d'abord à mesurer, peuvent être ordinales du genre plus grand ou plus petit, ou numérique avec l'usage de calcul ».

---

<sup>1</sup>AKTOUF Omar, Méthodologie des Sciences Sociales et Approches Qualitatives des Organisations, éd le presse de l'université du Québec, Montréal, 1987, P 27.

**La technique utilisée :**

Selon Madeleine Grawitz : « tout recherche à caractère scientifique, doit compter sur l'utilisation des procédés opératoires, rigoureux et susceptibles d'être appliqués dans la réalité que l'on appelle technique»<sup>1</sup>.

**Pré-enquête :**

L'utilisation d'une pré-enquête qui se présente comme l'une des étapes de la recherche, permet de se familiariser avec le terrain et d'avoir des informations et de collecter des données relatives aux sujets d'étude. (Avoir la population d'enquête, accès au lieu d'étude, les variables à utiliser dans les hypothèses connaître les indicateurs et le choix de la méthode). Notre pré-enquête s'est déroulée durant la période du (21/02/2016 jusqu' au 21/04/2016) en ayant des entretiens exploratoire auprès des salariés des différents services à l'APC de M'cisna, pour recueillir plus d'information sur le thème que nous avons traité. Cela nous a permis d'avoir une idée sur le fonctionnement de la communication interne comme il nous a aidés dans la construction de la problématique, la formulation des hypothèses et le questionnaire. Pour la réalisation de cette étude la thématique du questionnaire est un choix adéquat qui va nous permettre d'avoir des prés éléments numérique de notre objet de recherche comme l'explication R.Quivy et L.Vancanpenhault Luc l'enquête par questionnaire consiste à poser un ensemble de répondants, le plus souvent représentatifs d'une population une série de questions relatives à leur situation sociale, professionnelle ou familiale, à leur opinions, à leur attitudes, à leur égard d'opinion ou enjeux humaines et sociaux, à leur attentes, à leur niveaux de connaissances ou de conscience d'un événement ou d'un problème ou encoure surtout autre point qui intéresse les chercheurs. »<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> M.Grawitz ; Méthode des sciences sociales, 11<sup>ème</sup> édition, Dalloz Paris, 2003, p 15.

<sup>2</sup> Quivy Raymond et Van Capenhoudt Luc, Manuel de Recherche en Science Sociales, éd Bordas, Paris, 1988, P82.

**L'entretien :**

C'est un outil de collecte de données qui sert à recueillir le témoignage verbal de personnes on a utilisé cette technique dans la pré-enquête au sein de l'organisation ou nous avons fait le tour à l'intérieur de l'APC la ou nous avons effectués quelque entretiens avec les différents responsables hiérarchique et certains travailleurs.

**Le questionnaire :**

Le choix de technique du questionnaire est en raison de résultats attendus de notre enquête qui sera quantitativement étudiée, car « l'application d'un questionnaire à un échantillon permettant une inférence statistique au cour de laquelle nous vérifions les hypothèses élaborées au cour de la première phase et nous les complèterons par des renseignement chiffrés »

« Le questionnaire est l'ensemble de questions écrites portant sur un sujet particulier et obéissant à des règles précise de préparations, de construction et de passation. Il existe une grand variété de questionnaires que l'on classe selon le but visé : d'opinions, d'intérêts, de connaissance, de motivation » Le questionnaire de l'enquête regroupe de 20 questions relatives au sujet de l'étude (la question à choix multiples, fermés, ouvertes et semi ouvertes).

Dans le but d'avoir le maximum d'information sur le rôle de la communication interne au sein de l'APC, nous avons réalisé un questionnaire qui contient les axes suivant :

Le premier axe : il comporte des données relatives à la situation personnelle des enquêtés (sexe, âge, le niveau d'instruction, situation matrimoniale.....).

Le deuxième axe : les questions concernant le rôle de la communication interne au sein de l'organisation.

## **7 / La population d'étude :**

Notre population est constituée par l'ensemble des salariés de l'APC de m'cisna et précisément dans la DRH (Direction des Ressources Humaines), la réalisation de cette étude ne peut pas couvrir l'ensemble de la population mère, et compte le nombre important, on a opté a choisir 80 personnes.

## **8 / L'échantillon:**

« L'échantillon est un sous-ensemble d'éléments d'une population donnée, alors qu'une technique d'échantillonnage est l'ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon. »<sup>1</sup>

Notre échantillon est constitué les salariés de l'APC de m'cisna la direction des ressources humaines, qui représente un effectif de 141 ouvriers, nous avons distribué 80 éléments, récupéré seulement 62, pour le questionnaire

Dans notre recherche nous avons choisi l'échantillonnage non probabiliste «la probabilité qu'un élément d'une population donnée soit choisi n'est pas connue et il impossible de savoir si chacun avait au départ une chacun égale ou non d'être sélectionné pour faire partie de l'échantillon. Si l'échantillon ainsi constitué peut être représentatif, son degré représentatif ne peut toutefois pas être évalué»<sup>2</sup>.

La technique de l'échantillonnage accidentel «est celui des échantillonnages non probabilistes qui comprend le mois de contraintes dans la sélection des éléments. On peut seulement espérer que l'échantillonnage accidentel n'induisse pas trop en erreur, mais cela ne demeure qu'un souhait on y recourt quand on n'a pas d'autres choix. C'est le cas quand on ne peut pas recenser au départ la population visée ni choisir de façon aléatoire les éléments»<sup>3</sup>.

## **9 / Les difficultés rencontrées :**

<sup>1</sup> DEPELIEU François, la Démarche d'une recherche en Sciences Humaines, éd De boeck, Québec, 2000, p214.

<sup>2</sup> ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthode des sciences humaines, éd Casbah, Alger, 1997, p229.

<sup>3</sup>Ibid, p236-237.

Les difficultés rencontrées sont liées à quelque obstacle de la recherche sur le terrain par rapport à notre sujet d'étude :

- Les difficultés d'avoir un contact avec les travailleurs.
- Suit à la lenteur des réponses et aux absences de nos enquêtés nous avons accusé un grand retard dans la collectes des questionnaires, car la plupart des salariés ne pouvaient pas remplir les questionnaires sur place et d'autre ont finis par les égarer ou les oublier carrément.
- Perte d'un nombre important des questionnaires.

# CHAPITRE

## II

### Cadre théorique

**Préambule :**

Le système de communication interne devient de plus en plus une nécessité dans le cadre de gestion et d'organisation des entreprises actuelles.

Afin de mieux comprendre comment la communication interne agit comme un facteur de motivation des salariés, il faut d'abord comprendre la communication interne, sa place, son rôle et son objectif au sein de l'entreprise. Cela nous permettra de savoir ses chemins, ses circuits, ses moyens et son plan.

**Section 1 : La communication interne de l'entreprise.****1/ Historique de la communication interne :**

D'après EDOUARD RENCKER, au début des années 80, la communication interne se contente simplement de décrire les enchainements de l'entreprise. On y implante néanmoins un sentiment d'appartenance aux employés pour consolider une meilleure cohésion des efforts. Dans les années 90 les stratégies de communication interne se développent et le maître mot de cette dernière est la motivation.

La communication interne s'adapte alors au discours de l'entreprise qui se veut combattante. Des problèmes persistent car des employés apprennent des changements dans leur entreprise par des sources externe, comme les médias.

C'est là le nouveau défi de la communication interne au niveau de la transmission de l'information.

Dans les années 2000, on mise sur la communication comme un facteur d'équilibre et de motivation. Les nouvelles technologies permettent aux employés de prendre plus de place au sein de l'entreprise. L'objectif est de renvoyer la langue de bois et de contrôler le collectif dans l'entreprise, nous

assistons à la création d'un véritable communautarisme dans le monde du travail.<sup>1</sup>

## **2/Les objectifs de la communication interne :**

La communication interne tout en contribuant à la réalisation du projet de l'entreprise, elle doit fixer des objectifs plus concrets et plus spécifiques. Evidemment, ces objectifs seront différents selon le type d'entreprise, la taille et la situation. L'entreprise doit concevoir, mettre en place et évaluer la communication interne car elle répond à des objectifs précis que l'on détaillera dans cette partie.

### **• Informer et expliquer**

Tout en nuanciant entre communication et information, la communication interne à un grand rôle à jouer notamment dans l'information des publics internes sur la vision, les enjeux stratégiques de l'organisation, les instructions de travail, les systèmes de rémunération et d'évaluation. Cette information, accompagnée des explications nécessaires, constitue une réponse aux besoins du personnel en terme d'informations pertinentes et utiles pour se positionner dans le système et donner un sens à ses actions tout en sachant que ses efforts convergent vers l'objectif général de ce système.

### **• Au service du projet d'entreprise**

La communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise, dont elle représente les objectifs et les modalités. La communication dans l'entreprise repose sur des projets concrets découlant d'objectifs réels. Ceux-ci sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires.

### **• Création et renforcement des liens**

La gestion des ressources humaines dépend aussi de la communication interne qui tend à relier les hommes. "Dans une entreprise, il n'y a pas des problèmes technique mais que des problèmes humaines". Elle établit et spécifie la relation

---

<sup>1</sup> JonathanTordjman,<http://com1500g.oupossum.ca/adopte/15-10-2011/> L'évolution de la communication interne,10heur,07/04/2016.

avec autrui. Elle vise la création de lien social, voire d'esprit de consensus et donc chercher à réduire les points de divergence. Elle permet aussi de véhiculer une image positive de l'entreprise dans la quelle il fait bon vivre et existe une bonne harmonie dans le travail.<sup>1</sup>

- **Coordination du travail entre les salariés**

Rare sont les salariés qui peuvent travailler sans communiquer. Aujourd'hui, les formes d'organisation les plus courantes poussent à la communication, Toutes innovations organisationnelles sans exception reposent sur une communication interne intense et efficace. Cela peut être interprété comme une diminution du besoin de communication interne, mais en réalité la communication reste indispensable "car chaque organisation possède des règles hiérarchiques subtiles dans la diffusion des courriers".<sup>2</sup>

- **Favoriser le dialogue social**

Une bonne communication au sein d'un groupe favorise la bonne entente, évite les conflits et lui permet de bien fonctionner. L'individu se sent alors bien dans le groupe, il peut s'exprimer facilement.

- **Faire agir le personnel**

La communication interne participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise. L'image que le salarié a dans son entreprise, des qualités requises pour y réussir son fonctionnement global, conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun. Par la communication interne, l'entreprise permet l'exercice d'un pouvoir légitime au niveau souhaité, si la communication est limitée à une catégorie de population, l'entreprise rend possible l'exercice du pouvoir par cette catégorie.

- **Accompagner et conseiller le management**

L'imbrication de la communication et management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées entre les individus et les équipes de travail.

---

<sup>1</sup> DURAND Anthony, la communication d'entreprise, p7.

<sup>2</sup> J.M.DECAUDIN et IGALENS, la communication interne, DUNOD, 2006, p15.

Un des objectifs de la fonction interne consiste à aider le management dans son rôle d'information, d'écoute et de dialogue. Ainsi la communication interne favorise les échanges de connaissances, d'expérience pour faire partager, développer et accélérer les progrès, elle renforce aussi la cohérence et la réactivité des organisations.

- **Exécuter le travail**

Pour exécuter un travail correctement, il est important que les bonnes informations passent aux bonnes personnes.

- **Préparer une prise de décision**

Afin de préparer convenablement une prise de décision, il faut avoir à sa disposition toutes les informations existantes nécessaires.<sup>1</sup>

- **Motiver et fédérer**

La communication interne permet de fédérer l'ensemble du personnel, motivé au préalable et pris en considération au double titre d'être humain et de collaborateur autour du projet d'entreprise.<sup>2</sup>

- **Animation de la vie de l'entreprise**

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

### **3/ Le rôle du système d'information:**

On distingue deux rôles qui peuvent être joués par le système d'information dans l'entreprise<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> La communication interne, outil de GRH, cas du poste MAROC-FES, p57.

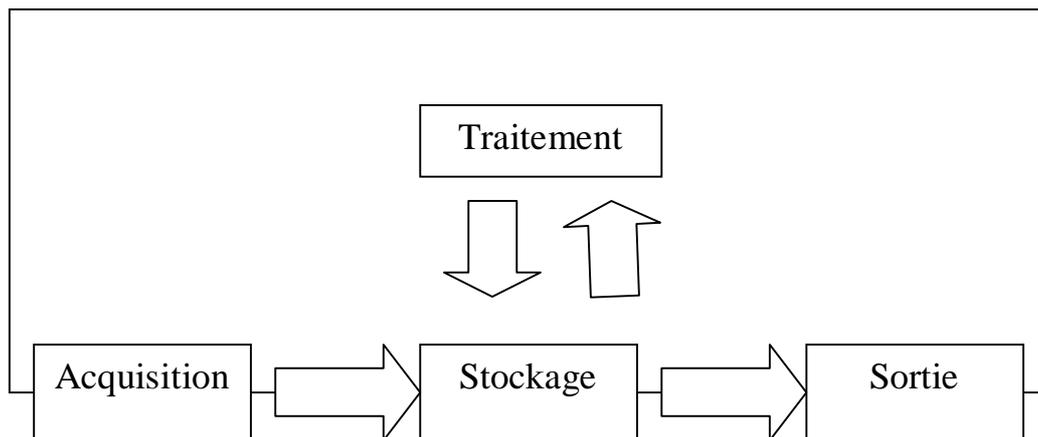
<sup>2</sup> Philippe Mord, *la communication interne*, 2<sup>ème</sup> édition, éd Vuibert, 2002, p95.

<sup>3</sup> Pascal Vidal, Philippe Planeix et autres, *les systèmes d'information organisationnels*, édition Pearson éducation, France 2005, P13.

**Rôles fondamentaux :**

Les rôles fondamentaux d'un système d'information sont : l'acquisition, le stockage, le traitement, et la sortie de l'information.

**Figure 01 :** Les rôles fondamentaux de système d'information



**Source :** Pascal Vidal, Philippe Planeix et autres, les systèmes d'information organisationnels, édition Pearson éducation, France 2005, P13

**♦ L'acquisition (input) :**

C'est le processus par lequel le système d'information collecte l'information. Il peut prendre des formes différenciées :

L'organisation de ce processus dépend de l'ampleur et du degré d'automatisation ou de sophistication du système d'information. L'évolution technologique influence de façon importante les modes de saisie de l'information.

**♦ Le stockage :**

C'est le processus par lequel le système d'information conserve l'information collectée.

A ce propos, on note que la diminution du coût et du volume de stockage de l'information a permis une explosion des capacités de stockage. De même,

l'évolution parallèle du marketing vers le (one to one) réclame toujours plus d'informations concernant le client comme individu.

- ♦ **Le traitement :**

C'est le processus à l'aide duquel l'information collectée par le système est traitée et transformée en une nouvelle information, pour qu'elle soit exploitable.

Le traitement est une tâche recouvrant de multiples facettes: calcul, comparaison, transformation, etc.

On définit souvent le traitement comme le processus par lequel une donnée (en entrée) se transforme en information (en sortie). Par là, on assimile le système d'information à un système de production qui va transformer une matière première (une donnée) en produit fini (l'information).

- ♦ **La sortie :**

C'est la mise à la disposition auprès de l'utilisateur final des informations traitées. Cette « restitution » prend des modalités tout à fait comparables aux entrées évoquées précédemment. Elle peut être écrite (rapports financiers, comptes-rendus de réunion), orale (réponses automatiques des systèmes vocaux), ou directe (sorties sur écran, modèles).

**4/ Les types de la communication interne :** a fin que l'information au sein d'une entreprise soit circuler dans tous les niveaux et tous les sens, on distingue trois types de communication interne.

**A/la communication descendant (hiérarchique) :** elle destiner de la part de premier niveau de la hiérarchie pour atteindre les salariés en passant par le relais des cadres. Elle permet de fédérer les membres de personnel. Le circuit hiérarchique véhicule les informations règlementaires.

**B/la communication ascendante (salariale) :** elle part de la base des salariés pour remonter vers la hiérarchie. Elle peut être une réponse ou fait suite à une information descendant. Elle permet à chacun de s'exprimer et ainsi de se situer dans l'entreprise.

**C/la communication horizontale (latérale) :** il est destinée à toucher de larges publics interne, qui est au delà des distances hiérarchiques et fonctionnel. Elle s'agit de d'irriguer le ceps social de l'entreprise par un ensemble d'information.<sup>1</sup>

**Tableau n°1: Les chemins de la communication :**

	Mouvement	Supports	Fonctions
La communication descendante ou (hiérarchique).	C'est l'information la plus communément mise en œuvre, la plus naturellement pratiquée.  Les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs.	Les supports en sont variés : journal interne, affichage, réunion, note de service, information téléphonée, vidéo...	Outil classique de management, la communication hiérarchique est utilisée pour former, informer et diriger le personnel.
La communication ascendante ou (salariale).	Elle prend le chemin inverse, c'est-à-dire part du « base » et remonte la hiérarchie.	Les supports formalisés sont limités : boîte à idées, sondage, affichage, tribune libre dans le journal interne de l'entreprise...  Moins institutionnalisée, cette information emprunte surtout des voies informelles directes (échanges verbal, tract, lettre ouverte)	Tardivement reconnue, difficilement maîtrisée.  La communication ascendante est encore redoutée par les chefs d'entreprises. Voire négliger : est-elle bien nécessaire ? ne vient-elle pas troubler l'ordre général ? or elle se révèle fondamentale, permettant de

<sup>1</sup> NICOLE D'Almeida, THIERRY Libaert, la communication interne de l'entreprise, 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2000, pp18.20.23.

		ou (bruits, rumeurs).	connaître les aspirations de son personnel.
La communication horizontale ou (latérale).	Il n'y a aucune notion hiérarchique. C'est un échange d'égal à égal, entre différents secteurs, services ou départements.	L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures : tous le monde se connaissent, Les occasions de dialogue sont fréquentes. Elle doit, en revanche, s'appuyer sur une organisation plus lourde dans les moyennes et les grandes structures : Rencontre inter-service, tribunes libres ouvertes dans les différents supports d'information (magazine, tableau d'affichage...).	L'information horizontale permet de ressembler son personnel, de fonder « l'esprit maison ». Et, indirectement, de mieux coordonner le processus de production.

**Source :** WESTPHALEN (Hélène Marie), *communicator*, édition DUNOD, Paris, 2004, P80.

## **5/ Les principes de la communication interne :**

La réussite et le bon fonctionnement d'une entreprise en matière de communication interne ainsi que la réalisation de ses objectifs définis, ne dépend pas seulement des moyens matériels, ni de la stratégie mise en place, mais aussi du respect des différents principes.

### **• La volonté exprimée de la part des responsables**

Les responsables doivent avoir la volonté de constituer une structure responsable avec un budget permettant d'honorer le plan d'action.

### **• La transparence**

Souvent, l'absence de communication cause beaucoup des problèmes au sein de l'entreprise, entre les responsables et employés. Cependant, il vaut mieux choisir un moment propice pour communiquer afin qu'il ait y transparence dans les relations de travail qui unit les dirigeants et les employés.

### **• La clarté**

Dans toute entreprise, il existe des catégories de personnes différentes, en termes d'âges, de niveau socioprofessionnel, de formation, de taux d'intelligence. La règle est de parler ou écrire clairement et de façon simple, explicite, de manière à être compréhensible et accessible à tous et si possible agir de même.

### **• La Rapidité**

En vue d'éviter les rumeurs ou la circulation de messages mal transmis, il faut veiller à ce que l'information parvienne rapidement aux destinataires. Les employés qui découvrent une information concernant leur entreprise par l'extérieur, par la presse ou tout autre moyen ont toujours une réaction négative. L'information qui anticipe est toujours mieux perçue.

### **• Le long terme**

Les responsables doivent penser à long terme, en termes de politique de communication. Une politique de communication interne doit être pensée à long tenue, au minimum une année et plus si possible. Le changement demande du temps, et les évolutions sont lentes.

**• La ténacité et persévérance**

Tenant compte des critères précités, il faut que les responsables fassent preuve de persévérance pour faire passer les messages et obtenir les réactions souhaitées en retour. Il ne s'agit pas de matraquer les esprits par la répétition de messages mais plus tôt, de s'assurer que le message ait touché la totalité de la cible surtout pour les entreprises à effectif important.

**• L'écoute et l'échange**

Pour atteindre les objectifs de la communication interne, il est indispensable d'être à l'écoute du personnel et développer l'échange. Ainsi, le personnel est considéré comme un client dont les attentes sont à satisfaire.

**• L'anticipation**

L'anticipation est l'attitude qui évitera une grande partie de mauvaises surprises possibles, et c'est le meilleur moyen pour gérer l'information. C'est aussi un excellent moyen de faire face aux événements dont on peut mieux définir les objectifs et les moyens de communication.<sup>1</sup>

**6/ Les champs de la communication interne :** la communication interne de l'entreprise peut prendre un champ formel et un autre informel.

**A/la communication formelle :** celle qui renvoi à tous ce qui est officiel dans une organisation et qui est soumis aux lois de l'organisme, il renvoi ainsi à «tous les réseaux officiels lors de la structure de l'organisation son objet est de canaliser les mouvements d'informations à l'intérieur à l'extérieur d'une entreprise».<sup>2</sup>

**B/la communication informelle :** qui est une sorte de communication qui peut participer dans la réalisation des objectifs du la communication formelle, et qui permet aussi la coordination entre les unités de l'organisme soit d'un même niveau ou des différents niveaux malgré que cette communication soit hors normes. Autre mot dit «il représente une courroie non structuré de communication essentielle à l'efficiency organisationnelles».<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Philippe Mord, la communication interne, 2<sup>ème</sup> édition, éd Vuibert, 2002, p97.

<sup>2</sup> SHINON L.Dalon, GOSSELIN Eric, CARRIERE Jules, LAMOUREUE Gérald, psychologie du travail et comportement organisationnel, 2<sup>ème</sup> édition, édition GAETIN MORIN éditeur, 2002, CANADA, p157.

<sup>3</sup> Ibid, p157.

## **7/ Les modèles de communication interne :**

De nombreux théoriciens de la communication ont cherché à conceptualiser ce qu'était « une communication ». Il ne s'agit pas là d'une liste exhaustive, tant les modèles sont nombreux et complémentaires. Le but recherché est de cerner une évolution générale en donnant les plus connus de ces modèles et l'apport qu'ils ont induit :

Lasswell (politologue et psychiatre)

Shannon et Weaver (mathématiciens)

Wiener

La « réseautique » informatique

### **a)- Le modèle de Lasswell**

**Lasswell** 1948 pose 5 questions qui tentent de décrire tout phénomène de communication. Ce premier modèle théorique va fortement orienter les recherches ultérieures en identifiant les pôles de la communication interpersonnelle.

Qui ? → Emetteur

Quoi ? → Message

Par quels moyens ? → Canal

A qui ? → Récepteur

Avec quels effets ? → Sens

Ce modèle conçoit la communication comme étant un processus d'influence de persuasion, très proche de la publicité. Il dépasse la simple transmission du et message (même s'il y reste centré) et envisage naturellement les notions d'étapes de communication, la capacité de pluralité des émetteurs et des récepteurs et de finalité d'une communication.

### **b)- Le modèle élaboré par SHANNON ET WEAVER(1949)**

Ce modèle élaboré par SHANNON et WEAVER (1949) est centré sur l'étude d'une transmission optimale d'un message dans tout moyen de communication canalisable. Il désigne un modèle linéaire simple de la communication : cette dernière y est réduite à sa plus simple expression, la transmission d'un message.

On peut résumer ce modèle en :

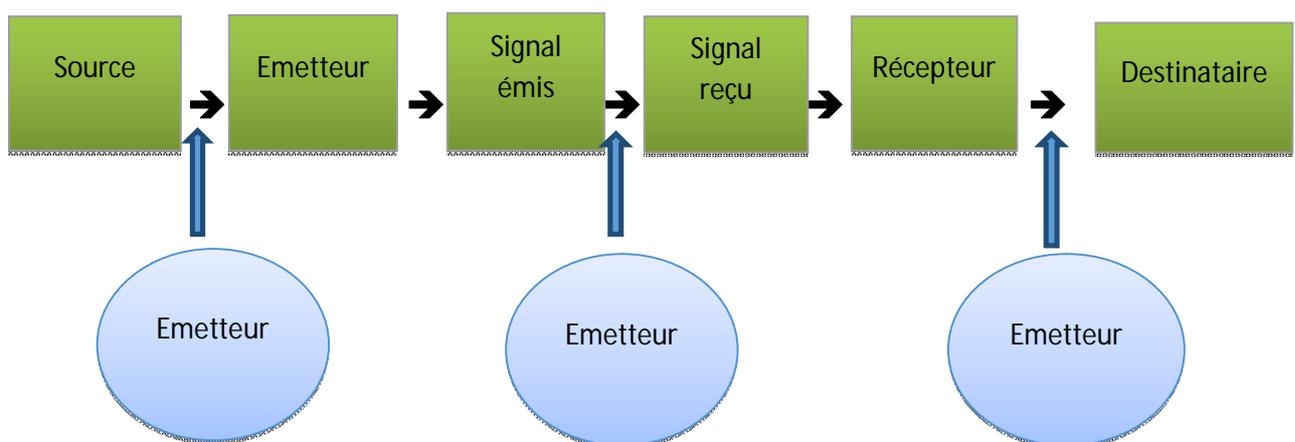
« Un émetteur, grâce à un codage, envoie un message à un récepteur qui effectue le décodage dans un contexte perturbé de bruit ».

- 1- L'émetteur effectue un codage en transformant le message initial en signal codé ;
- 2- Le canal de communication transmet le signal codé en étant affecté par divers bruits environnementaux.
  - Tout phénomène qui se produit à l'occasion d'une communication et qui ne fait pas partie du message intentionnellement émis ;
  - Souvent de forme désordonnée, aléatoire, imprévisible ;
  - Image, son, texte, geste ou autre signes verbaux ou non.
- 3- Le récepteur effectue le décodage en transformant le signal codé en message susceptible d'être reçu. L'efficacité globale de la transmission de l'information est la résultante cumulative de ces diverses étapes. Tout canal de transmission est affecté par divers bruits (noises) qui dépendent de l'environnement considéré au sens large du terme.

Au besoin, il conviendra d'agir sur l'environnement pour améliorer le rapport signal/bruit, sachant que l'information « ne passe plus » dans le canal concerné. Cette loi justifie l'usage de la redondance lors de situations critiques (émission simultanée du même message sur plusieurs canaux).

### La communication transmission des messages :

**Figure02 : model de système de SHANNON :**



**Source :** J.M.DECAUDIN, J.IGALENS, avec la collaboration de S.WALLER, communication interne stratégies et techniques, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris2009, page56.

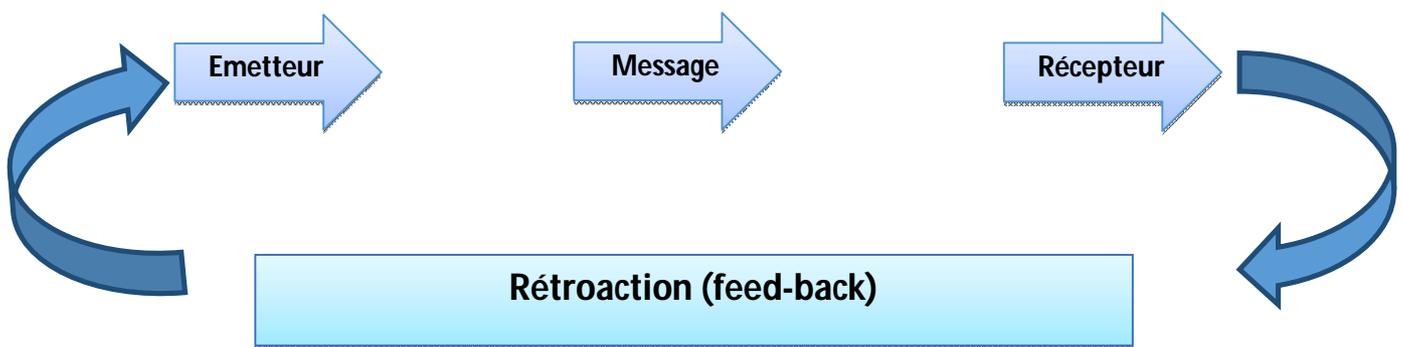
- **Source** : la personne qui parle.
- **L'émetteur** : le téléphone.
- **Le canal** : le câble téléphonique.
- **Le récepteur** : le téléphone qui transforme la voix en oscillations électriques.
- **Les bruits** : les grésillements pouvant exister à cause d'un orage par exemple.

### c)- le schéma Cybernétique de WIENNEUR (1948) :

Wiener a enseigné à Shannon. Cependant, ils n'ont pas la même conception. Wiener est du type systématique. La communication est un système dynamique instaurant des relations interactives entre les éléments difficilement autonomisables (conception analytique).

Le concept théorique de boucle de rétroaction (ou feed-back) est introduit par Norman WIENER (1948) dans son livre « Cybernétiques ». L'approche cybernétique introduit le concept clé de régulation fournie par la boucle de rétroaction et traite la communication d'un point de vue dynamique. L'apport de ce modèle est essentiel. Il différencie la transmission d'information, d'une communication qui implique de disposer d'une possibilité de feed-back.

### Figure03 : model de système Cybernétique de WIENNEUR (1948) :



**Source** : J.M.DECAUDIN, J.IGALENS, avec la collaboration de S.WALLER, opcit, page61.

Le « message en retour » permet une régulation : l'émetteur et le récepteur communiquent

**d)- modèle de Jakobson Roman (1896-1982) :**

C'est un modèle fondé sur la linguistique proposé par le linguiste Russe Roman Jakobson. Son point de vue est centré non pas sur la transmission d'un message mais sur le message lui-même, évitant ainsi les dangers d'instrumentalisation technique.

Ce modèle est basé sur six facteurs, à chacun est liée une fonction du message :

- **Le destinataire** : lié à la fonction expression du message ;
- **Le message** : lié à la fonction poétique du message ;
- **Le destinataire** : lié à la fonction conative (volonté, effort) du message ;
- **Le contexte** : lié à l'ensemble de conditions (économique, sociales, et environnementales, principalement) extérieures au message et qui influence la compréhension, liée à la fonction référentielle du message ;
- **Le code** : symbolisme utilisé pour la transmission du message et lié à la fonction métalinguistique du message ;
- **Le contact** : liaison physique, psychologique entre émetteur récepteur, lié à la fonction phatique du message.

**e)- Modèle issus de la « réseautique informatique » :**

Ces modèles techniques sont intéressants car ils se basent sur des acteurs différents du sujet d'étude habituel : l'ordinateur, fondamentalement logique et non-humain. Selon ces modèles, toute action de communication se baserait sur un processus essentiel, ou protocole de communication :

**Phase de mise en contact/ connexion :**

L'émetteur envoie une demande de connexion.

Le récepteur répond, soit affirmativement, soit négativement.

Si on fonctionne dans le principe d'une communication synchrone, l'émetteur et le récepteur s'envoient des messages pour se synchroniser.

**Phase de l'envoi des message (s) :**

L'émetteur envoie un message

Le récepteur dit s'il l'a bien reçu, ou si l'émetteur doit renvoyer son message

Les rôles du récepteur et de l'émetteur peuvent s'inverser au cours de la communication.

**Phase de clôture/déconnexion :**

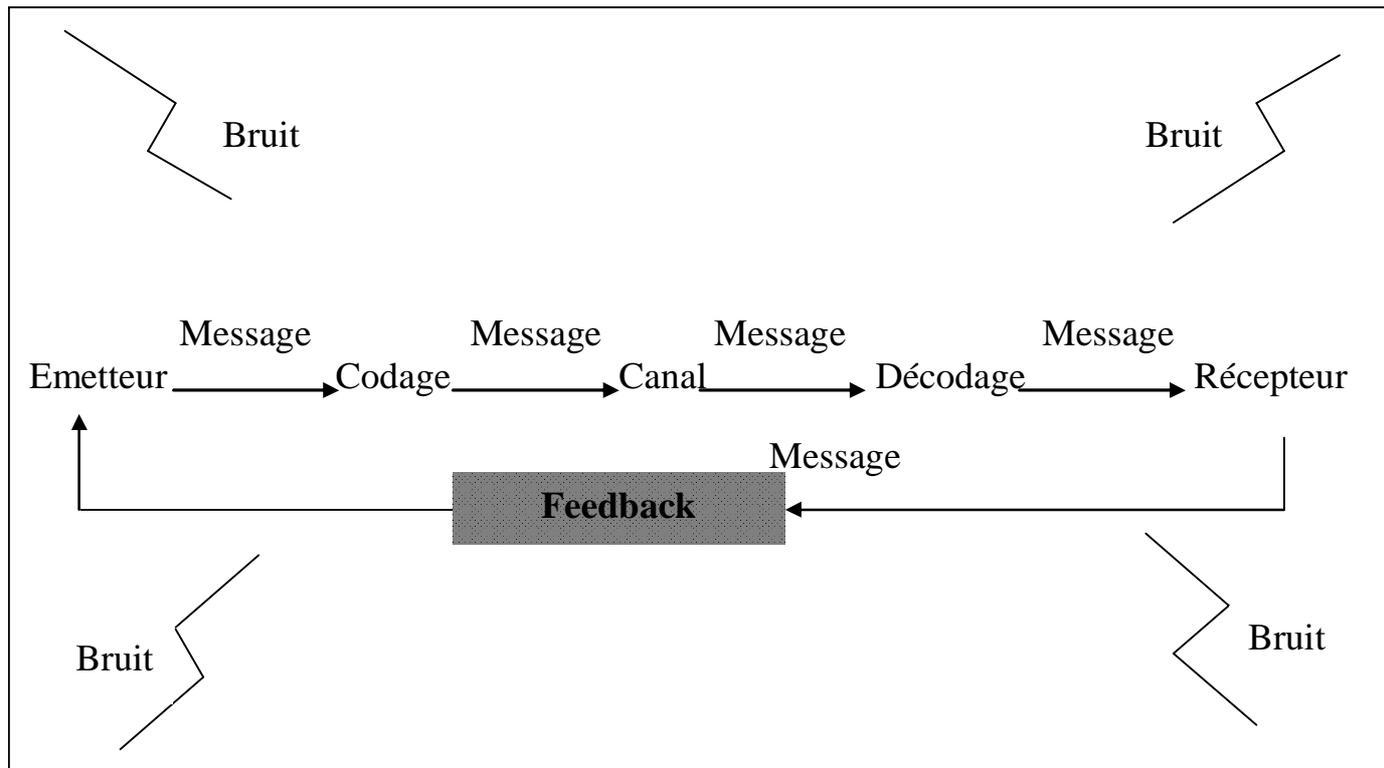
L'un des ordinateurs demande la fermeture de la connexion

Ces modèles ont mis en évidence la notion de réseau de communication, et de nœud de communication.

En effet, un message transmis peut être relayé d'un poste à l'autre. De plus, on peut l'envoyer à un groupe d'ordinateurs. Et donc il faut savoir qui prend la parole, et comment...

**8/ Les composantes de la communication interne :**

Une communication consiste en la transmission d'un message d'un émetteur à un récepteur avec l'aide d'un système de codage/décodage et l'emploi d'un support. Une communication peut être altérée par des perturbations (bruits) et améliorée par un retour d'information (feed-back).

**Figure 04** : les composantes de la communication.

**Source** : ROBBINS, (Stephen), et autres: *Management L'essentiel des concepts et des pratiques*, édition PEARSON Education, Paris, 2004, P367.

Plus explicitement:<sup>1</sup>

- **L'émetteur** : qui se trouve à l'origine de l'émission du message peut être une personne ou un groupe.
- **Le codage** : système de conversion d'un message sous une forme symbolique.
- **Le message** : ensemble d'information porteuses de sens échangées entre émetteur et récepteur et qui constituent l'objet même de la communication.
- **Canal**: voie de transmission par laquelle transite le message entre émetteur et récepteur.
- **Le décodage**: processus de traduction du message de l'émetteur par le récepteur.

<sup>1</sup> ROBBINS, (Stephen), et autres, management l'essentiel des concepts et des pratiques, édition PEARSON éducation, Paris, p367-368.

- **Le feedback:** ou information en retour, illustre et mesure la possibilité pour l'individu d'obtenir une clarification immédiate sur l'efficacité de son message.
- **Le bruit :** facteur d'altération les messages, peut se manifester à trois niveaux : du codage, du support et du décodage.
- **Le récepteur :** est le destinataire du message peut devenir à son tour émetteur.

9/ **Le processus de communication interne**<sup>1</sup>: la communication se définit comme un processus bilatéral d'échange et de compréhension de l'information entre aux moins deux personne ou deux groupes : échange puisqu'une personne ou un groupe transmet une information (émetteur) a une autre personne ou à un autre groupe qui la reçoit (récepteur) compréhension parce que l'information doit avoir une signification pour le récepteur.

Nous présentons la figure l'un modèle générale du processus comprend six étapes. A la première étape, l'émetteur conçoit l'idée de transmettre à quelqu'un d'autre une intention ou une information.

A la deuxième étape, l'émetteur encode l'idée il la transforme en un langage composé de symbole, des signes ou des mots. Les symboles doivent être choisis pour leur pertinence à leur capacité de transmettre adéquatement l'idée initiale. L'encodage est influencé par l'habilité, l'expérience, les connaissances et le rôle organisationnel de l'émetteur. Le message est le résultat de l'encodage, le contenu de l'information est exprimé sous la forme de messages verbaux.

La transmission du message constitue la troisième étape, a cette étape le message emprunte le canal choisi pour sa diffusion, le canal est le moyen de transmission du message, les organisations fournissent l'information aux employés à travers différents types de canaux comme les réunions, les appels téléphoniques, les notes de service, la richesse du canal correspond à sa capacité de transmettre le véritable contenu du message au récepteur. Ainsi plus le canal choisi pour transmettre le message est riche, en plus il est probable qu'il transmettra le contenu du message.

---

<sup>1</sup> SHIMON L.Dolan, ERIC Gosselin, et autres, psychologie du travail et comportement organisationnel, 2<sup>ème</sup> éd Gaëtan Morin, 3<sup>ème</sup> trimestre 2002, p154.

La communication face-à-face est sans doute le canal le plus riche dans la mesure où il rend possible une rétroaction immédiate et permet au récepteur et à l'émetteur d'étudier le langage non verbal qui renforce le langage verbal. Notons que les indices non verbaux (par exemple les attitudes corporelles, la gestuelle globale, le regard, le ton et le timbre de la voix, l'odeur, la posture, la distance, le mouvement, les gestes et le toucher) jouent un rôle de première plan en communication, selon certaines études 80% de l'information qui circule entre deux personnes qui sont en présence l'une de l'autre est non verbale, bien que cette information soit difficile à l'interpréter, elle revêt une importance certaine puisque si le récepteur perçoit une incohérence entre le verbal et le non verbal, c'est généralement sur ce dernier qu'il s'attardera parce qu'il est souvent inconscient et involontaire, de plus, le langage non verbal a la particularité de transmettre des renseignements relatifs aux émotions de l'émetteur et du récepteur.

Si le rencontre face à face constitue le canal de communication le plus riche, d'autres canaux de communication ont également une forte capacité de transmettre un message, la richesse de ces canaux varie selon l'ordre décroissant suivant : le téléphone, les notes de services personnalisés et les messages électroniques personnalisés. Il semble que les moyens de communication les moins personnalisés (par exemple les notes de service générale et les journaux d'entreprises) constituent les canaux de communication les plus pauvres.

Par ailleurs, il est possible que le bruit dérange le processus de communication, on définit le bruit comme tout facteur pouvant déformer la signification du message, le bruit peut se produire à toutes les étapes du processus par exemple un bus d'alcool pourrait entraîner des difficultés en ce qui concerne l'encodage, la conception ou la transmission d'une idée, des émotions fortes pourraient produire le même effet, des idées contradictoires ou une vigilance nécessitée par plusieurs événements simultanés peuvent perturber la communication, pensons aux stimuli physiques tels qu'une voix trop faible ou trop forte, des caractères de textes trop petits ou trop forts, des caractères de textes trop petits ou pas assez foncés, une écriture

illisible ou une incohérence entre le verbal et le non verbal, de plus un questionnaire peut transmettre une information par écrit alors que la complexité de cette information aurait requis une communication verbale par exemple.

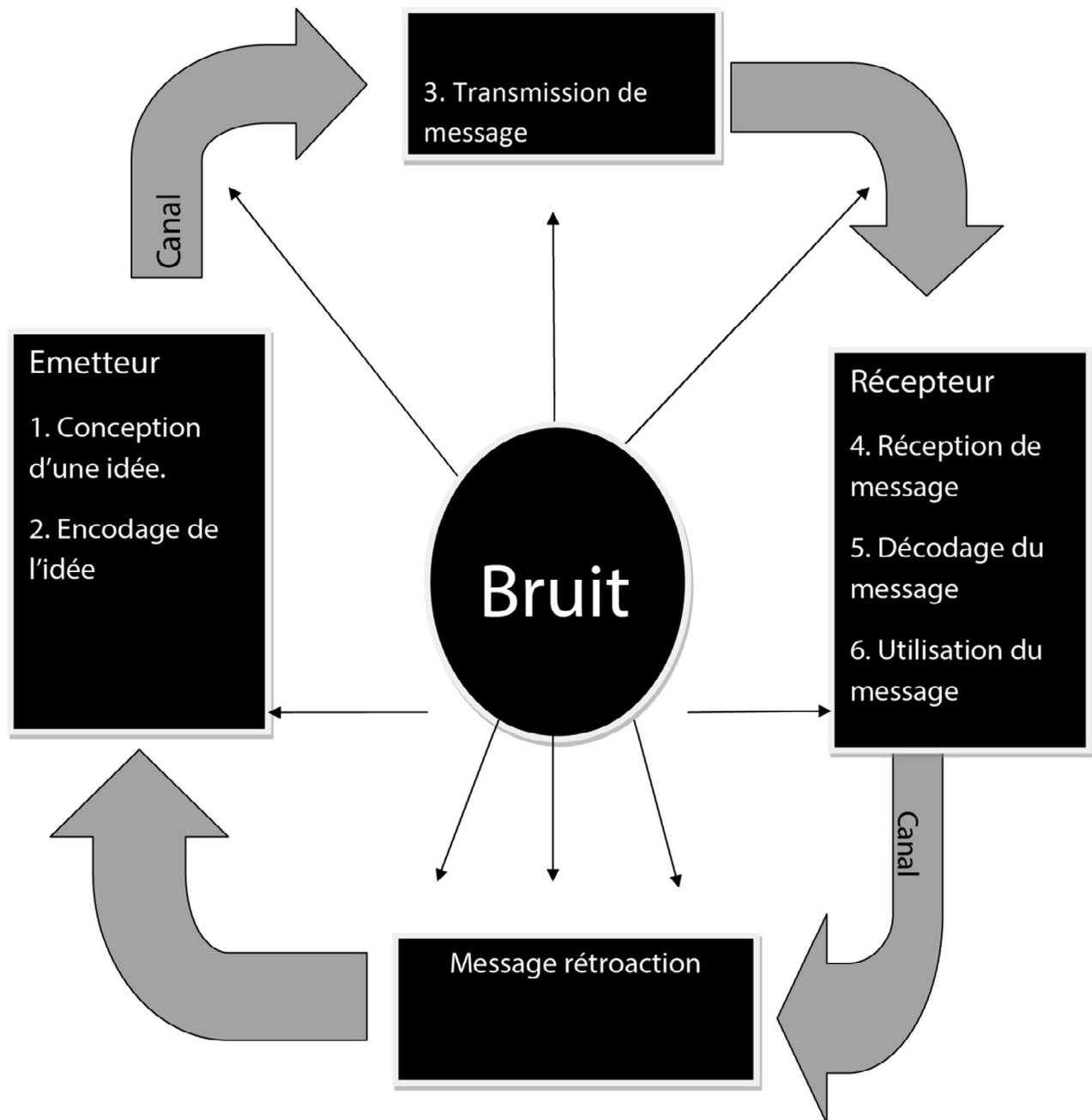
La quatrième étape est la réception de message par le récepteur, soit la personne ou le groupe à qui le destinataire, cette étape sera immédiatement suivie du décodage de message (cinquième étape), soit son interprétation par le récepteur, la phase de décodage est essentielle, car c'est à ce moment que la communication prend un sens, c'est le récepteur ne comprend pas le message, toute la communication aura été inutile, encore une fois les attitudes, les connaissances et le système socioculturelle du récepteur entre en jeu au moment de l'interprétation de message.

A la dernière étape, le destinataire a reçu le message et lui a attribué une signification lui permettant de l'utiliser.

Le cycle peut maintenant être complété par la réaction de destinataire.

En effet, il ne peut pas avoir de communication véritable si le récepteur ne communique à l'émetteur sa compréhension de message par le biais de la rétroaction, le récepteur montre qu'il a interprété que le bruit aurait favorisé. Ainsi grâce à la rétroaction la boucle de la communication bidirectionnelle est complète.

Au milieu de travail des interférences (bruit) peuvent survenir toutes au long de processus et sont si nombreuses qu'il est souvent préférable d'utiliser un modèle de communication plus complexe qui tient compte de variables telles que les caractéristiques individuelles, les objectifs de l'organisation et de la communication, ainsi que les moyens de transmission de message, la composition de la main d'œuvre et sa stratification hiérarchique.

**Figure 05 : le processus de communication**

**Source :** SHIMON L.Dolan, ERIC Gosselin, et autres, psychologie du travail et comportement organisationnel, 2<sup>ème</sup> édition Gaëtan Morin, 3<sup>ème</sup> trimestre 2002 , p154.

### **Le processus de communication**

## 10/ Les circuits de la communication interne :

**Le circuit hiérarchique** : la communication doit être exercée au plus haut niveau pour avoir des valeurs d'exemple et de faire l'objet de sensibilisation et de formation spécifique, donc la ligne hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des informations, son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement de l'efficacité de l'entreprise, le relais hiérarchique est particulièrement important en terme de communication car il facilite l'adaptation du message au public, il permet à l'émetteur de vérifier que l'information est bien passée et au récepteur de bien réagir et recueillir des informations opérationnelles. Dans ce circuit les moyens utilisés sont écrits ou oraux : affichage, réunion, entretien.....L'avantage de ces derniers est sa proximité avec les opérateurs.<sup>1</sup>

**Le circuit des instances représentatives** : Ce dernier a une existence régie par la loi, leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication, droit de recevoir des informations de la direction et droit de transmission des informations au personnel, Il existe donc un dispositif d'information légale qui se compose de comité d'entreprise (C.E ) : les représentants des salariés qui ont pour fonction l'information, il associe le personnel au marché, les délégués syndicaux : champs d'action moins importants, il s'agit d'un bilan social et l'aspect relatif à l'information, les délégués du personnel : Ils transmettent les réclamations individuelles et collectives des salariés à la direction d'entreprise, ils couvrent un champ large d'information qui va de la situation personnelle du salarié au marché d'entreprise.<sup>2</sup>

**Le circuit de la communication interne (formelle ou informelle)** : Ce circuit est organisé par la direction de l'entreprise, destiné à toucher un large public interne : le personnel et la population spécifique (cadres, agents de productions,

---

<sup>1</sup> NICOLE D'Almeida et THIERRY Libaert, la communication interne de l'entreprise, 5<sup>ème</sup> éd DUNOD, Paris 2007, p 18-20.

<sup>2</sup>Ibid, p20-21.

force de vente), il s'agit d'irriguer le corps social de l'entreprise par un ensemble d'informations, son existence n'est pas une nécessité. Dans les petites entreprises mais au contraire, dans les grandes entreprises où il est nécessaire de délivrer une information homogène et commune et des messages, les types d'information continue dans ce circuit sont de la nature pédagogique, cette information est officielle et contrôlée, la source est connue. Elle répond aux besoins des salariés : celui d'information, elle réduit les écarts hiérarchiques, ici l'information doit passer par des échelons hiérarchiques, pour ces derniers, le personnels de l'entreprise aura plus d'informations sur le fonctionnement objectif, les contraintes et l'ensemble de ses activités.<sup>1</sup>

**Le circuit informelle (Rumeur) :** Consiste en la circulation d'information le plus souvent infondée sans source connue, elle constitue un mode de communication particulier qui existe dans la vie quotidienne et dans l'organisation sociale, elle est alarmiste, L'information se transmet d'une personne à une autre d'une façon informelle, son effet peut être dévastateur pour l'organisation. Elle traduit un grave dysfonctionnement dans la communication interne des rumeurs obéissent à une logique défini par Alport et Postman sur trois processus complémentaires : processus de réduction : à mesure que la rumeur tend à devenir plus courte, plus consiste et plus facile à comprendre et à raconter, d'accentuation : se définit comme la relation et comme reproduction sélective d'un nom limité de détails provenant d'un contexte plus large, ou du renforcement certain détail qui prônent une place centrale dans la signification de rumeur et d'assimilation : réorganisation des informations autour de certain motifs centraux qui vont prendre une forme présentable. Allport 1965 a définit une rumeur comme : « affirmation générale que l'on présente comme vraie sans qu'il y'ait de données concrète permettant de vérifier son exactitude »<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Ibid, p17.

<sup>2</sup> GUSTAVE Nicolas Fisher, les concepts fondamentaux de la psychologie sociale, 4<sup>ème</sup>éd, DUNOD, 2010, p165.

---

## **Section 2 : Les outils et les formes de la communication interne.**

### **1 - Les outils de la communication interne :**

#### **A. Les moyens oraux :**

L'oral est une technique de la communication qui permet le face à face avec autrui, il a pour objectif d'informer ou de motiver. Les moyens oraux se présentent sous plusieurs formes : la réunion, les entretiens et le téléphone.

#### **Les réunions :**

C'est un moyen de communication descendant qui lie des personnes concernées par le même événement, la réunion est un outil d'information et de dialogue, cette dernière a pour objectif d'anticiper ou de prévoir des modifications futures et de tester la réaction du salarié de celle-ci, aussi elles ont pour but de renforcer l'appartenance à une communauté. Donc la réunion peut être un lieu de désamorcer les conflits entre les différents membres de l'entreprise est à la fois un lieu de travail, d'échange et de reconnaissance, malgré cela elle comprend toujours des obstacles par exemple la non disponibilité ou le refus de participation et le manque d'expression en liberté.

#### **Entretien individuel :**

C'est un outil de communication qui permet le face à face avec les salariés ou les entreprises sont appelées annuellement a le faire en vue d'évaluer leur niveau de motivation dans le travail et les adapter à leur responsabilité vis à vis leur tâche<sup>1</sup>.

#### **Téléphone :**

Outil de communication interne ascendant qui contient des annonces brèves et rapides avec une ligne téléphonique aboutissant à un répondeur, il est indispensable pour le fonctionnement de toute entreprise, il permet de diffuser périodiquement des informations concernant la vie d'entreprise comme il peut être mis à jour quotidiennement à chaque semaine.

---

<sup>1</sup> NICOLA d'Almeida Thierry Libaet, La Communication Interne de l'Entreprise, 2eme éd, Dunod, Paris 2000, P64.

**Les journées portes ouvertes internes :**

Elles permettent aux salariés, ainsi que leurs familles et éventuellement le public extérieur, de mieux connaître les différents ateliers de l'entreprise. La porte ouverte peut se pratiquer de manière individuelle en permettant à chaque salarié de savoir présenter différentes activités, ou collectivement, elle nécessite une organisation plus importante, elle est également plus onéreuse.<sup>1</sup>

**Les rencontres interservices :**

Il s'agit des rencontres entre l'ensemble des membres des services de l'entreprise par exemple : entre les membres du service comptabilité et ceux du service commercial.

**B. Les moyens écrits :**

Dans la plupart des organisations, l'écrit représente la forme légale et la plus importante, il est le moyen le plus ancien qu'on utilise pour la transmission des informations. Il existe plusieurs supports : Le journal d'entreprise, la revue de presse, la note de service, panneau d'affichage, la boîte à idée (instrument du dialogue) et la documentation.

**Le journal d'entreprise :**

Le journal d'entreprise constitue l'un des supports privilégiés et plus répondus pour la communication interne, est un média riche et souple qui contient des informations, il constitue une base pertinente d'annonce et de développement d'autres événements de communication interne<sup>2</sup>. Le journal d'entreprise contient les activités réalisées par des salariés, les nouveaux embauchés, les départs et la stratégie d'entreprise à l'international. Donc le journal d'entreprise peut être régulier (périodique) ou bien selon les besoins et les accotions. Le journal d'entreprise doit informer, former, refléter tous les métiers courants, les activités d'entreprise, objectifs et attentes d'entreprise.

---

<sup>1</sup> Ibid, p69.

<sup>2</sup> Laetitia Lethiellaux, L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, 5eme éd ,2011-2012, P 97.

**La revue de presse :**

C'est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe , concernant l'entreprise .Son objectif est de faire circuler auprès des salariés , des informations publiées dans la presse externe et informer sur les opérations de l'entreprise pour assurer la continuité entre son environnement externe et interne , la diffusion peut être quotidienne , hebdomadaire ou mensuelle.<sup>1</sup>

**Note de service :**

C'est un message écrit qui circule à l'interne de l'entreprise dans un ordre hiérarchique descendant afin de donner des instructions , des consignes et des informations , elle est utilisée pour deux choses soit pour l'objet du diffusion ou d'exécution.

Donc la note de service est importante vus le manque d'interactivité et sa quantité importante.<sup>2</sup>

**Les notes flash :**

située entre la note de service et le journal d'entreprise, la note flash appelée également flash d'information est un support écrit visant a informer le personnel de manière rapide et brève, et il s'agit aussi d'informer l'ensemble des salariés d'un événement qui vient de se dérouler, et qui doit se dérouler très prochainement, la note flash est irrégulière, contrairement au journal de l'entreprise, elle permet de pallier sa périodicité régulière en informant en temps réel l'ensemble des salariés d'entreprise.

**Panneau d'affichage :**

C'est un moyen d'informer, de sensibiliser et d'attirer l'attention d'autrui, l'affiche est considérée comme un droit de l'expression des salariés d'une entreprise, faite par les instances représentatives du personnel.

Donc l'affichage est un outil souple, rapide à diffuser avec un large impact qui doit être toujours visible, lisible, informative et régulièrement renouvelé.

---

<sup>1</sup>Nicole D'Almeid , Thierry Libaert opcit, PP 46-47.

<sup>2</sup> PHILLIPE DETRIE / Catherine BROYEZ, La Communication Interne Au Service Du Management ,2eme éd Liaisons 2001, P 130.

**La lettre au personnel :**

un chef d'entreprise (ou de service) fait passer un message a les salaries sous forme de lettre sans aucun contrainte de conteneue, il peut faire le point sur l'état de l'entreprise, évoquer un thème brulant (conséquence d'une nouvelle législation, mais en point sur des bruits qui courent.....) et motiver son personnel (réaffirmation du projet de l'entreprise, félicitation adressée au personnel....) la lettre écrite doit être claire (un message personnel développé en quelques paragraphes) brève(recto seulement) simple(accessible a tout lecteur).

**Le livret d'accueil :**

Le livret d'accueil constitue un des premiers contacts de jeune recruté avec son entreprise. Le contenu du document dont lui aussi comprendre deux types d'informations celles-ci, qui concernent l'entreprise, sa stratégie, ses activités, ses défis et celle qui se rapport au salarié, dans ce dernier cas l'information doit lui permettre de se situer, quelle est sa place dans l'organisme ? Quelles sont les règles de rémunération ? Quelle est la législation sociale ? Quels sont ses droits et ses devoirs ? Il est important que le livret d'accueil soit régulièrement mise à jour pour éviter les informations obsolètes.<sup>1</sup>

**La boîte à idée :**

C'est un outil de communication interne ascendant où les salariés peuvent introduire leur suggestion, interrogation ou proposition d'une manière anonyme, Elle permet de prendre des informations ou des améliorations dans l'interne et elle permet une interactivité entre l'émetteur et le récepteur avec une libre expression, mais elle peut être ignorée par les autres (pas de réponse) en ajoutant à ça lourdeur du système d'analyse des suggestions.<sup>2</sup>

**Les enquêtes d'opinion :**

Qui peuvent être faites avec des sondages d'opinion et des questionnaires à remplir ou avec des interviews individuelles. Ces enquêtes auront pour objectif :

<sup>1</sup> N.Almeida, T.Libear, opcit, p50.

<sup>2</sup> PHILLIPE DETRIE / Catherine BROYEZ, opcit, P134.

- a/ la révélation des opinions et de l'état d'esprit du personnel ainsi que ses relations avec les supérieurs hiérarchiques.
- b/ les conditions de travail.
- c/ les avantages et les inconvénients qu'ils rencontrent.
- d/ l'image qu'ils se font de leur entreprise.
- e/ recenser et analyser leurs attentes et leurs aspirations.

### **La documentation :**

C'est un moyen de communication interne sous forme de livres d'accueil, de plaquettes de présentation ou d'une salle de documentation ayant pour objectif de renseigner les salariés sur le fonctionnement interne et leur donner des informations sur l'accomplissement de leur tâche.

### **C. Les moyens électroniques :**

L'émergence des nouvelles techniques de la communication en particulier les techniques électroniques est liée à l'informatique ou les entreprises ont remplacé les outils classiques de communication par d'autres outils dont nous citons : l'intranet, le message électronique, la vidéo transmission.

#### **L'internet :**

L'internet est un réseau qui sert pour les recherches scientifique et d'autres activités. En quelques années il a gagné une place de choix pour les échanges entre les employés.

#### **L'Intranet :**

C'est un réseau informatique privé, sécurisé, réservé au membre d'une même entreprise utilisant les technologies de l'intranet tel que la messagerie et les moteurs de recherche. Il permet la mise en place d'applications de type groupware où les utilisateurs peuvent accéder à l'information sur n'importe quelle base de données que l'organisation veut rendre disponible à n'importe quel moment et lieu. Donc les fonctionnalités offertes aux utilisateurs d'un

intranet ont tendance à être rassemblées via un portail web qui s'affiche dans un navigateur web comme : (Firefox, Internet, Explorer, Opéra, Google Chrome).<sup>1</sup>

### **Le message électronique :**

C'est un outil de travail qui permet d'adresser du courrier ou de simple messages à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés , Elle permet la diffusion immédiate d'information mais il peut être toujours une source de conflit si elle est mal utilisée à cause du manque de face à face entre l'émetteur et récepteur .<sup>2</sup>

### **Le journal vidéo :**

Est un moyens qui permet d'informer ponctuellement ou régulièrement les salariés les convaincre et les séduire c'est aussi un moyen efficace pour sensibiliser le personnel sur un thème entre la sécurité, la qualité, l'environnement cependant la vidéo confère un certain prestige à un événement. Pour réaliser une vidéo il faut d'abord définir précisément le cahier des échanges : quels messages veut-on diffuser, vers quelle cible, éviter les longs exposés, les explications détaillées puis veiller aux conditions de diffusion en fin laisser le temps pour l'appropriation des messages. <sup>3</sup>

### **La vidéo transmission :**

Consiste à diffuser un programme de télévision spécifique auprès d'un public restreint. Elle permet de diffuser des conférences effectuées par l'entreprise et publier les résultats financiers pour informer les salariés de jour de l'annonce à la presse.<sup>4</sup>

### **Le film de l'entreprise :**

Il est destiné à présenter l'entreprise ou l'un de ses aspects aux salariés, dans ce cadre il peut s'assimiler à un clip de nature institutionnelle autoporteur, c'est-à-

---

<sup>1</sup> LAETITIAI Lethielleux , L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines , 5eme éd , L'extenso , 2011 / 2012 ,P 99.

<sup>2</sup> NICOLA d'Almeida THIERRY Libaert , Opcit, PP 57-58.

<sup>3</sup> I.Dement, A.Kempte, M.Rapidel, C.Sceibitta, la communication de l'entreprise stratégie et pratique, Armand colin, 2005, p231.

<sup>4</sup> NICOLA d'Almeida THIERRY Libaert , Opcit, PP 71-72.

dire qu'il ne nécessite pas de présentation préalable et n'implique pas d'échanges en aval de sa diffusion.<sup>1</sup>

### **La visioconférence :**

Cette nouvelle technologie permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignés et reliés entre elle par un système de télécommunication (son et image étant interactifs), équipées d'un moniteur, d'une camera vidéo et d'un haut-parleur, ainsi les différentes parties pressantes se voient, comme si elles étaient dans la même pièce.

En raison de son cout et de sons aspect technologique, ce mode de communication est encore aujourd'hui réservé aux grandes entreprises.<sup>2</sup>

## **2/ Les formes de la communication interne :**

On regroupe généralement les formes de la communication en trois catégories :

### **A/La forme écrite:**

La communication écrite présente sous différentes formes : mémos, rapports annuels, brochures d'information, lettre, bulletins, enquêtes sur les opinions du personnel, journaux de l'organisation, etc.

La communication écrite répond véritablement à l'adage populaire. « Les paroles s'envolent et les écrits restent »<sup>3</sup>. Si on veut enregistrer ou rapporter l'utilisation d'une communication à une date ultérieure, la communication écrite constitue la forme idéale de transmission du message. Dans la pratique, les messages écrits peuvent demeurer comme source de référence dans l'organisation.

La communication écrite renferme toutes fois certains inconvénients, comme des messages mal écrits, souvent vagues et exigeant une classification selon leur catégories.

Le cumul de ces messages engendre une énorme paperasserie qu'on peut utiliser à toutes sorte de fin, par exemple jeter le blâme d'une mauvaise décision sur autrui ou attribuer juste à soi le crédit d'un bon coup.

<sup>1</sup> I.Dement, A.Kempte, M.Rapidel, C.Sceibitta, opcit, p231.

<sup>2</sup> I.Dement,A.Kempte,M. Rapidel, C.Sceibitta, opcit, p231.

<sup>3</sup> SEKIOU (Lakhdar), Gestion du personnel, édition ISBN, Montréal, 1986, P366.

**B/La forme orale :**

Cette forme de communication donne à l'émetteur et au récepteur la possibilité de se rencontrer de mieux se comprendre, car les interlocuteurs se donnent mutuellement de l'information, au fur et à mesure que le besoin s'en fait sentir. Les contacts directs et spontanés entre les employés et leur supérieur immédiats peuvent favoriser des échanges valables sur le sujet variés : le fonctionnement de la machinerie, les retards dans la production, les facteurs qui affectent la satisfaction au travail, etc.

Le côté négatif de cette forme de communication est l'absence de documents écrits. Pour pallier à cette carence, il est souhaitable que, lors de certaines rencontres entre les supérieurs et leurs employés, quelques notes soit prises et conservée sur les aspects pertinents de leurs échanges. Il y a aussi l'inconvénient de négliger de poser les bonnes questions ou d'obtenir des informations inadéquates et ambiguës entraînant des erreurs coûteuses.

**C/La forme non verbale :**

Toute communication, écrite ou parlée, est accompagnée d'une communication non verbale. L'aspect non verbal se manifeste par des sensations que l'individu peut percevoir indépendamment de l'écrit et du parler eux même.

Ces sensations peuvent s'exprimer par des «*crises, un sourire et une infinité d'autre manière*». <sup>1</sup>

**Conclusion :**

On conclut que la communication interne constitue dans la nouvelle approche managériale l'élément de base du système de conduite humaine, qui doit obier à des règles et s'appuyer sur des pratique pour qu'elle puisse construire une bonne relation personnelle entre collaborateurs, et la communication interne à un rôle très important, avec ces moyens utilisés qui permet de faciliter la circulation de l'information, et développer une dynamique collective et de favoriser le sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise.

---

<sup>1</sup>SEKIOU (Lakhdar), Opcit, P367.

# CHAPITRE

## III

### Cadre Pratique

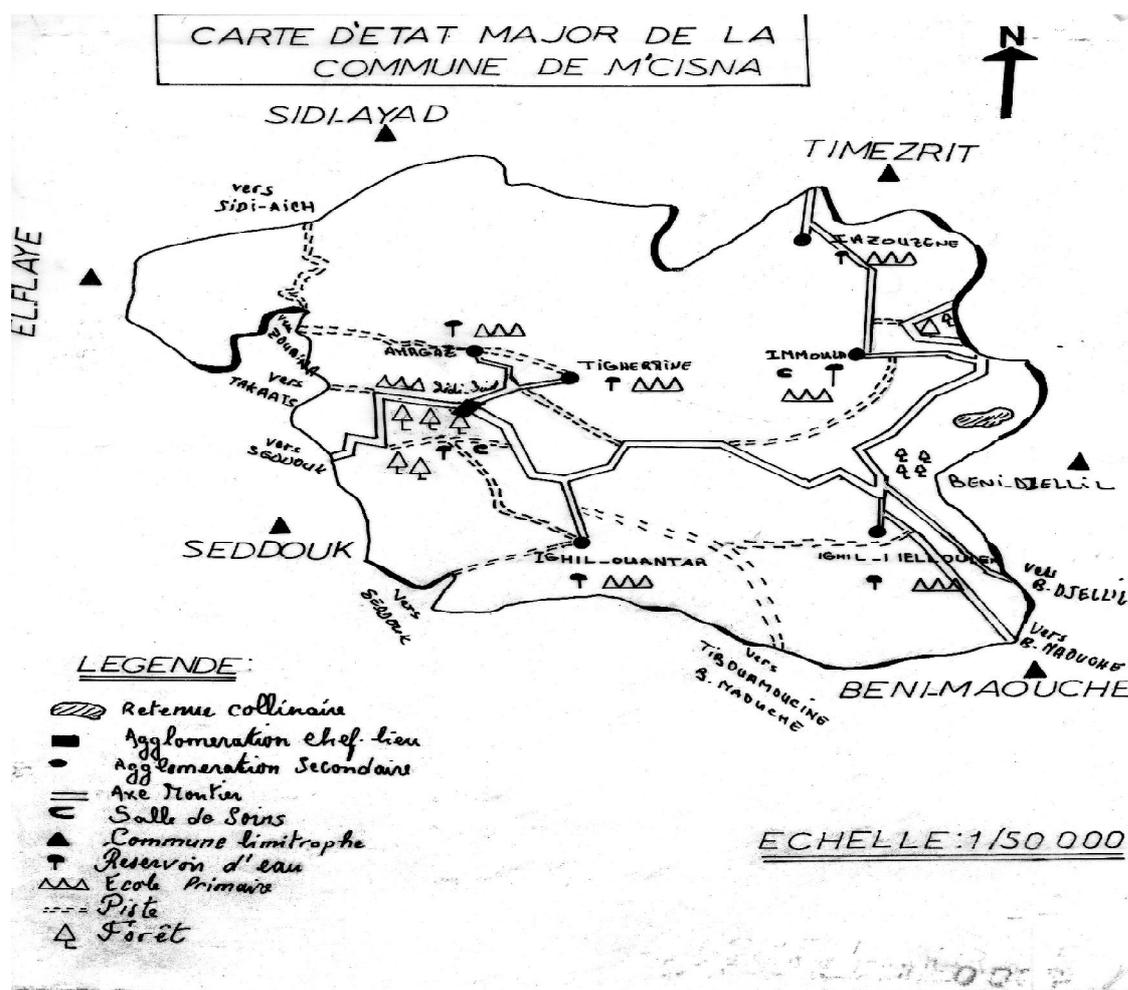
## Section 1 : Présentation de l'organisme d'accueil

### 1.1 Présentation de la commune de m'cisna

La commune de M'cisna est issue de la réorganisation administrative de 1984 composée de sept (07) villages (SIDI-SAID, AMAGAZ, TIGHERMINE, IGHIL OUARTAR, IGHIL MELLOULEN, IMMOULA ET IAZZOUZEN). Située dans la partie sud-ouest de la wilaya de BEJAIA, couvre une superficie de 39,12 km<sup>2</sup> avec une population 7942 habitants, caractérisée par un relief montagneux très accidenté dont la pente est supérieure à 25% accompagnée d'érosion très intenses, elle est délimitée par :

- ✓ Au nord par les communes SIDI-AYAD ET TIMEZRIT.
- ✓ Au sud par la commune de BENI-MAOUCHE.
- ✓ A l'est par la commune de BENI-DJELLIL.
- ✓ A l'ouest par la commune de SEDDOUK.

figure 5 Carte géographique de la commune de m'cisna



## 1-2 Mission des Différents Services

Le P/A.P.C, gère le patrimoine de la commune, et doit réaliser des résultats Concrets tels que :

- L'amélioration du service public.
- L'amélioration du cadre de vie.
- La réalisation des programmes de développement local.

De ce point de vue, le président de l'A.P.C, exerce les quatre fonctions de gestion Fondamentales suivantes :

- **la planification**, qui consiste à
  - Définir les objectifs à long terme,
  - Établir les programmes de travail à moyen et court terme,
  - Prévoir les moyens matériels, qui permettent leur réalisation.
- **L'organisation**, qui englobe la répartition des tâches, des missions, l'attribution et la définition des responsabilités de ses collaborateurs ou assistants qu'ils soient fonctionnaires ou élus.
- **La direction et l'orientation**, par le management des effectifs en développant leur motivation, nécessaire à la réalisation des objectifs tracés.
- **Le contrôle, par le suivi des réalisations**, les évaluations des résultats par rapport aux objectifs tracés et la correction des écarts.

## 1.3 Organisation administrative des services

L'organisation administrative des services de la commune de M'cisna est fixé comme suit :

### 1-3-1 Secrétariat Générale :

Le secrétariat gère les ressources de l'A.P.C, le secrétaire général est nommé par décret présidentiel ou par un arrêté signé par le président de l'A.P.C, visé par les services de la wilaya.

Le secrétaire général est l'assistant direct du premier officier municipal d'une commune et de ses assesseurs élus. Il est chargé de l'application des décisions adoptées au conseil communal.

Pour ce faire, il a sous son autorité une équipe pluridisciplinaire et assure la coordination et l'animation de l'ensemble des services, notamment la gestion du personnel.

Le Secrétariat général est structuré de la manière suivante :

- **Bureau Courrier** : Chargé de la réception et de la diffusion du courrier.
- **Bureau Synthèse (informatique)** : Rédaction des correspondances, des rapports, des comptes rendus, des délibérations et des arrêtés etc...., afin de les transmettre aux services publics (Daïra, Wilaya, Ministère ...), et aussi une relation de courrier avec d'autres services.

### **1-3-2 Service Administration Générale et Finances :**

Elle supervise, gère et inscrit tout dossier et met en œuvre les procédures d'application des lois et règlements, elle veille à la définition des programmes chiffrés notamment la définition et la confection des budgets.

**Ce service regroupe en son sein 02 bureaux :**

#### **1-3-2-1 Bureau des Affaires Générales et de la Réglementation :**

- **Section Des Affaires Générales** : Chargée de la comptabilité et de finance de la gestion du personnel, de contentement, des élections et autre accessoires.
- **Section Etat Civile**: s'occupe de la civilité des citoyens, délivrance des actes de naissance, de mariage de décès et aux autres pièces dont le citoyen ont besoin, procède aux constitution des dossiers pour rectification des erreurs portées sur l'état civil des citoyens, s'occupe des travaux du service national des jeunes de la commune etc....
- **Section Action Sociale et économique** : s'occupe de la solidarité (prendre en charge les handicapées, les personnes âgées, les personnes démunies, les aveugles, s'occupe aussi des dossiers des malades chroniques et attribue des contrats de travail de la direction de l'action sociale aux chômeurs.

#### **1-3-2-2 Bureau Des Finances Du personnel et des moyens généraux :**

##### **1-3-2-2-1 Section de Personnel**

S'occupe des recrutements sur décision du secrétaire général et de la voie hiérarchique, s'occupe aussi du mouvement du personnel, leurs avancements, promotions, sécurité sociales tous ce qui les concerne en droits ou en obligations.

#### **1-3-2-2-2 Section des Finances et de La Comptabilité**

Procède au mandatement des factures, établissement de la paie et confection des budgets de la commune...etc.

#### **1-3-2-2-3 Section Moyens Généraux et Magasin**

**Section Moyens Généraux :** le service moyen général s'occupe de plusieurs taches à la fois. C'est un service complexe et vaste, il approvisionne l'A.P.C en produit, fournitures de bureau, les équipements, l'entretien du patrimoine de l'A.P.C.

**Section magasin :** Entrée et sortie de produits d'exploitation et stockage des écarts de la marchandise.

#### **1-3-3 Service Technique**

S'occupe de tous les travaux relatifs aux applications de la procédure des marchés publics et conventions. Cette structure est chargée de participer :

- A l'élaboration des projets et aux suivis de réalisation.
- Inspecter l'état d'avancement des travaux neufs.
- S'enquérir les degrés de réalisation des travaux d'entretiens.
- De diriger avec ses éléments humains les opérations de réalisation et d'accomplissement des tâches et travaux.
- D'encadrer techniquement les collectifs, les groupes et le personnel de maîtriser d'exécuter.

#### **1-3-2-3 Bureau D'étude et D'urbanisme et de L'équipement**

- **Section Des Etudes :** Est une section qui est chargée des études des dossiers du permis de construire, comme (étude des plans d'architecture).

- **Section D'urbanisme et de la Coordination** : reçoit les demandes et les dossiers des citoyens pour l'établissement des certificats de possessions des permis de construire, des certificats de conformité, s'occupe de l'alignement et tous les travaux liés ce service .
- **Service D'équipement** : Est un service qui s'occupe de suivi, des études, et de la réalisation des projets de développement communal.

#### 1-3-2-4 Bureau D'entretien

- **Section Voirie (chantier)** : entretien des voiries, entretien des caniveaux de drainage des l'eau pluviales.
- **Assainissement** : désinfection et chaulage des fontaines phénolique, ramassage de la poubelles et incinération des décharges publiques, désinfection du matériel des cantines (cite rues)
- **Parc et Atelier** : est un service du patrimoine communal concernant tous le matériels du parc (engins, niveleuses, camions, tracteurs, dumpers, voitures, bus...etc.)

**Section 2 : analyse et interprétation des résultats:****2.1 : Analyse des tableaux :****Tableau n°01** : répartition des enquêtes selon le sexe :

sexe	Effectif	Taux
Masculin	38	61%
féminin	24	39%
total	62	100%

D'après les données de ce tableau n°1 montre que la majorité des enquêtés est le sexe masculin avec un taux de 61%, ainsi le sexe féminin avec un taux de 39%. La supériorité du sexe masculin est due essentiellement à la nature de travail accompli, et aux difficultés de plus que certaine tâche peuvent être assurées par les hommes que par les femmes.

**Tableau n° 02** répartition des enquêtés selon l'âge :

Age	Effectif	Taux
[20-30[	5	8%
[31-40[	36	58%
[41et plus [	21	34%
total	62	100%

Nous avons classe nos enquêtés en trois tranche d'âge, d'après les données indiquées dans le tableau n°02 montre que la catégorie majeure est celle se situant entre 31ans et 40ans avec un taux de 58%, en suit la catégorie d'âge entre 40ans

et plus avec un taux de 34%, et enfin la catégorie d'enquêtés qui ont l'âge de 20ans et 30ans avec un taux de 8%.

Nous remarquons que la majorité des enquêtés de notre échantillon ont un âge qui varie entre 31et 40 ans, donc ont répondu que l'APC de M'cisna emploie beaucoup plus la catégorie des jeunes, et cela s'explique par le dynamisme, la responsabilité et le sens de motivation émanant de cette catégorie.

**Tableau n° 03** : répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction :

Niveau d instruction	Effectif	Taux%
Primaire	2	3%
Moyen	15	24%
Secondaire	17	27%
Universitaire	23	37%
formation	5	8%
Total	62	100%

D'après les données de ce tableau n°3 montre que la majorité des enquêtés ont suivie des études supérieures avec un taux de 37%, suivi par le niveau secondaire avec un taux de 27%, suivi d'un taux de 24% pour le niveau moyen et un taux de 8% qui ont fait des formations et enfin le niveau primaire atteindre un taux de 3%.

Cela explique que les enquêtés de l'APC de M'cisna ont un niveau d'instruction élevé cette raison vue que la plupart occupe des postes administratifs qui demande une certaine qualification, les universitaires sont privilégiés par rapport à ceux qui ont d'autre niveau.

**Tableau n°04** : la répartition des enquêtés selon la situation matrimonial :

Avis Situation matrimonial	Effectif	Taux(%)
célibataire	21	33,87%
Marie(e)	41	66,12%
total	62	100%

D'après le tableau n°04 montre que la majorité des enquêtes sont mariées avec un taux de 66,12%, les célibataires étaient représentés par un taux de 33,87% de notre échantillon.

On déduit que la majorité des enquêtes sont des parents, pour sa on peut dire que l'APC de M'cisna recrute plus les marié a cause de leur courant de responsabilité.

**Tableau n°05** : répartition des enquêtés selon l'ancienneté au travail

ancienneté	Effectif	Taux%
[moins de 5ans [	19	30,64%
[6ans-10ans [	21	33,87%
[11ans-15ans [	3	4,83%
[16ans-20ans [	5	8,06%
[21ans-25ans [	1	1,61%
[plus de 26ans [	13	20,96%
total	62	100%

D'après le tableau n°05 montre que les enquêtés qui ont une ancienneté de [6ans-10ans[représente 33,87% ,par ceux qui ont de moins de 5ans avec un pourcentage de 30,64%et après la catégorie qui ont plus 26 ans avec un taux de 20,96%,et puis la catégorie de [16ans-20ans[ont un taux de 8,06%,et pour la catégorie de [11ans-15ans [avec un taux de 5%.et enfin la catégorie de [21ans-25ans [avec un taux de 1,61%.

On remarque que la plupart des enquêtés de l' APC de M' cisna ne sont pas des anciens, ainsi qu'ils ont la possibilité de s'adapter facilement au changement dont l'enrichissement des taches qui consiste à donner plus de responsabilités à l'opérateur en lui confiant confirmes tache plus qualifie

**Tableau n°06** : la répartition des enquêtés selon le statut du salaire :

Statut du salaire	Effectif	Taux(%)
titulaire	40	64,51%
contractuel	22	35,48%
total	62	100%

D'après le tableau n°06 montre que 64,51% des enquêtés sont des titulaires, et 35,48% ont des contractuels.

D'après les résultats on s'explique que la majorité des enquêtés de l'APC de M'cisna ont des titulaires par contre le reste ont un contrat du travail à durée déterminée contrairement au contrat à durée indéterminée se type a une période bien précise c'est-à-dire le salarier est appelé à travailler juste pour un moment donnée, généralement la tâche à exécutée à une objectif déterminer.

**Tableau n°07** : la répartition des enquêtés selon les moyens le plus utilise dans l'APC :

Avis	effectif	Taux(%)
affichage	41	21,80%
téléphone	34	18,08%
réunion	25	13,29%
intranet	8	4,25%
séminaire	1	0,53%
internet	8	4,25%
Face à face	49	26,06%
Courrier écrit	22	11,70%
total	188	100%

Remarque :

Le total est supérieur au membre de notre échantillon, c'est parce que cette question est une question à choix multiples, parce que les enquêtés ont répondu par plusieurs réponses.

D'après le tableau n°07 montre que les moyens qui sont assimilé le plus utilisé est le face à face avec un taux de 26,06%, suivi par l'affichage avec un taux de 21,80%, après vient le téléphone avec un taux de 18,08%, et réunion avec un taux de 13,29%, et puis le courrier écrit avec un taux de 11,70%, après on a

aussi l'intranet avec un taux de 4,25%, et l'internet avec un taux de 4,25%, et enfin on a aussi les séminaires avec un taux de 0,53%.

D'après l'analyse en déduit que l'APC de M'cisna utilise plus le face à face pour faire passer un message simple et direct pour une campagne ponctuelle le face à face donne à l'émetteur et au récepteur la possibilité de se rencontrer de mieux se comprendre car les interlocuteurs se donnent mutuellement de l'information au fur et à mesure que le besoin s'en fait sentir. Par contre on a des enquêtés interrogés trouvent que l'écrit en général et l'affichage en particulier est le moyen le plus utilisé pour s'informer et être au courant de toutes décisions au sein de l'entreprise et aussi une preuve de tout activité.

**Tableau n°08:** la répartition des enquêtés selon la consultation des instructions écrites.

Avis	effectif	Taux(%)
Souvent	39	62,90%
Rarement	18	29,03%
Pas du tout	5	8,06%
Total	62	100%

D'après le tableau n°08 montre qu'un grand nombre des enquêtés consulte souvent les instructions écrites avec un taux de 62,90%, après on a les salariés qui consulte rarement les instructions écrites avec un taux de 29,03%, tandis que 8,06% d'entre eux ne consulte par les instructions écrite.

On explique ce taux élevé de consultation des instructions écrit (l'affichage) reflète à l'état de conscience des salariés au sein de l'APC de M'cisna, il permet

la transmission officielle de l'information. Tous les enquêtés peuvent les consulter à tout moment, ainsi il faut éviter les tableaux d'affichage trop chargés qui ne donnent pas envie de s'y attarder. Elles soulèvent également la question de la taille du message et de l'expression car il faut éviter les messages trop lourds.

L'affichage, les notes de service, les notes d'information et toutes autres sortes des instructions écrites sont en effet un support de communication très courant dans tout organisme et l'avantage de diffuser une information brute.

**Tableau n°09** : le passage de l'information a l'APC de M'cisna :

Avis	effectif	Taux(%)
Brève et simple	46	74,19%
Détaillé	16	25,80%
total	62	100%

D'après le tableau n°09 montre que la plus part des enquêtés préfère que l'information doivent être brève et simple avec un taux de 74,19%, et le reste des salariés préfère être informé en détaille avec un taux de 25,80%

Donc ces résultats explique que la majorité des enquêtés de l'APC de M'cisna préfère être informé en bravement pour bien comprendre, et qu'elle soit bien reçus le message (le bon déroulement de l'information).

**Tableau n°10** : la répartition des enquêtés selon l'avantage de la communication interne :

avis	effectif	Taux(%)
motiver	7	7%
Transmettre les messages	39	39%
Créer un bon climat de travail	50	50%
Confirmer ou infirmer les rumeurs	4	4%
total	100	100%

Remarque : Le total est supérieur au nombre de notre échantillon parce que cette question est une question à choix multiples, parce que les enquêtés ont répondu par plusieurs réponses.

D'après le tableau n°07 montre que la moitié des enquêtés voyant que l'avantage de la communication interne est de créer un bon climat de travail avec un taux de 50%, et après de transmettre les messages avec un taux de 39%, par contre on a des salariés qui dit que l'avantage est la motivation par un taux de 8%, et enfin de confirmer ou infirmer les rumeurs avec un taux de 4%.

Donc la moitié des enquêtés de l'APC de M'cisna dit que l'avantage de communication interne est de créer un bon climat de travail par ce que il permette une réactivité individuelle et améliorer le climat social, est de mobiliser, motiver le personnel vis-à-vis de son travail dans l'entreprise, développer le sentiment d'appartenance et la participation, contribuer à la réussite de l'entreprise, faire corps dans un esprit d'équipe. En même temps, il

**Tableau n°11** : la répartition des enquêtés selon la vision de la communication interne de l'APC:

avis	effectif	Taux(%)
Très bonne	30	48.38%
Bonne	20	32.25%
moyen	10	16.12%
Mauvaise	2	3.22%
total	62	100%

D'après le tableau n°11 montre que la majorité des enquêtés donne une importance a la communication interne avec un taux de 48,38% pour la réponse très bonne, et un taux de 32,25% a ce qui répondu bonne, suivi de 16,12% voit que la communication interne est moyenne, en fin un taux de 03,22% pour une réponse mauvaise.

Cela explique que les enquêtés de l'APC trouvent que la communication interne a une grande importance et ils déclarent sa présence au sien de leur organisme.

**Tableau n°12** : la répartition entre la transmission de l'information dans l'organisation et le sexe :

La transmission de l'information sexe	hiérarchie		collègues		Total	
	F	P	F	P	F	P
masculin	27	71,05%	11	28,94%	38	100%
féminin	10	41,66%	14	58,33%	24	100%
Total	37	59,67%	25	40,32%	62	100%

D'après le tableau n°12 montre que la majorité des enquêtés ont répondu par la hiérarchie avec un taux de 59,67%, et un taux de 40,32% répondent qu'ils reçoivent généralement les informations directement par leur collègues.

Pour le sexe masculin on constate que le taux de 71,05% dit que la transmission de l'information avec la hiérarchie, par contre le taux de 28,94% dépendent par les collègues. et pour le sexe féminin on déduit que la majorité répondent avec les collègues avec un taux de 58,33% et pour le taux de 41,66% elles répondent avec la hiérarchie

De là on peut déduire que les informations transmises par le réseau formel la hiérarchie, et ce la explique que les enquêtés communiquent avec leur responsable, et la hiérarchie faire descendre et remonter l'information, la faire circuler, la faire entrer dans l'entreprise est représenter l'entreprise à l'extérieur et celles véhiculer par les collègues sont celles transmises par le réseau informel, et ce la explique le besoin de communiquer avec les collègues pour demandes l'aides pour leur poste de travail, et on distingue qu'il existe une transmission des messages entre un émetteur et le récepteur.

**Tableau n°13:** la répartition entre les moyens le plus utilisé dans l'APC et le sexe :

sexe les moyens utiliser	féminin		Masculin		total	
	F	P	F	P	F	P
Affichage	8	44,44%	10	55,55%	18	100%
Téléphone	1	25%	3	75%	4	100%
Réunion	1	10%	9	90%	10	100%
Intranet	1	50%	1	50%	2	100%
Internet	1	100%	–	–	1	100%
Face à face	11	57,89%	8	42,10%	19	100%
Courrier écrit	1	12,5%	7	87,5%	8	100%
Total	24	38,70%	38	61,29%	62	100%

D'après le tableau n°13 montre que la majorités des enquêtés préfèrent être informer par le face à face avec un taux de 57,89% pour le sexe féminin et 42,10% pour le sexe masculin, et ensuit l'affichage avec un taux de 55,55% pour le sexe masculin et 44,44% pour le sexe féminin, après les réunion avec un taux de 90% pour le sexe masculin et 10% pour le sexe féminin, suivi par le courrier écrit avec un taux de 87,5% pour le sexe masculin et 12,5% pour le sexe féminin, ensuit le téléphone avec un taux de 75% pour le sexe masculin et 25% pour le sexe féminin, suivi par intranet pour les deux sexe avec un taux de 50% ,en enfin l'internet avec un taux de 50% pour le deux sexes.

D'après l'analyse en dit que l'APC de M'cisna utilise plus le face à face à cause de leur avantage de faire passer un message souple, rapide le contact direct et spontané entre les employés et leur supérieur immédiats peuvent favoriser des échanges. Par contre on a des enquêtés que préfère l'affichage pour éviter les remueurs.

**Tableau n°14** : la répartition entre l'ancienneté et la satisfaction de cette communication

Satisfaction de communication  ancienneté	Oui		En quelque sorte		Total	
	F	P	F	P	F	P
Moins de 5ans	10	52,63%	9	47,36%	19	100%
6ans-10ans	15	71,42%	6	28,57%	21	100%
10ans-15ans	2	66,66%	1	33,33%	3	100%
16ans-20ans	4	80%	1	20%	5	100%
21ans-25ans	1	100%	–	–	1	100%
Plus de 26ans	10	76,92%	3	23,07%	13	100%
Total	42	67,74%	20	32,25%	62	100%

D'après le tableau n°14montre que la majorité des enquêtés ont répondu qu'ils sont satisfaits avec un taux de 67,74%, et 32,25% ont répondu qu'ils sont satisfaits en quelque sorte, et pour la catégorie moins de 5ans d'expérience ils ont répondu par oui avec un taux de 52,63%, et 47,36% ont répondu en quelque sorte, et pour

les enquêtés qu’ont de 6ans et 10ans d’expérience répondent par oui avec un taux de 71,42%, et 28,57 répondent par en quelque sort et pour les enquêtés qu’ont de 11ans et 15ans d’expérience répondu par oui avec un taux de 66,66%, et les autres ont répondent en quelque sort avec un taux de 33,33% ,et pour les enquêtés qui ont l’expérience entre 16ans et 20 ans répondent avec oui avec un taux de 80% et 20% répondent en quelque sorte et pour les enquêtés qui ont l’expérience entre 21ans et 25ans répondent par oui à 100%et pour la dernière catégorie de 26ans et plus ils ont répondent par oui avec un taux de 76,22%,et 23,07ont répondent en quelques sortes. Ce résultat s’explique que le système d’information actuel est pour la transmission et réception de l’information.

**Tableau n°15** : la répartition des enquêté selon leur niveau de communication et de sexe.

Leur niveau de communication	Trop communicatif		Pas trop communicatif		Pas de tout communicatif		Total	
	f	p	F	p	f	p	f	p
Sexe								
Féminin	18	75%	4	16,66%	02	8,33%	24	100%
Masculin	30	78,9%4	8	21,05%	–	–	38	100%
Total	48	77,41%	12	19,35%	02	3,22%	62	100%

D’après le tableau n°15 montre que la majorité des enquêtes sont très communicatif avec un taux de 77,41%, et 19,35% des enquêtés ne sont pas trop communicatif, et 3,22% des enquêtes disent qu’ils sont pas du tout communicatif.

Pour le sexe féminin on dit que la majorité des enquêtés disent qu'ils sont très communicatif avec un taux de 75%, et il suit le taux de 16,66% qu'ils sont répondent par pas trop communicatif, enfin le taux de 08,33% qu'ils sont répondent par pas de tout.

Donc d'après l'analyse on constate que la majorité des enquêtés sont très communicatif et d'après tout ça on peut dire qu'il ya une bonne entente entre eux.

**Tableau n°16** : la répartition de difficulté à faire remonter l'information et le niveau d'instruction :

La difficulté a remonté l'information niveau d'instruction	toujours		Pas de tout		parfois		Total	
	F	P	F	P	F	P	F	P
Primaire	2	100%	–	–	–	–	02	100%
Moyen	1	6,66%	3	20%	11	73,33%	15	100%
Secondaire	–	–	13	76,47%	04	23,52%	17	100%
Formation	–	–	3	60%	02	40%	05	100%
Universitaire	–	–	17	73,97%	06	26,08%	23	100%
Total	03	4,83%	36	58,06%	23	37,09%	62	100%

D'après le tableau n°16 montre que le taux de 58,06% des enquêtés ont répondu par pas de tout, et 37,09%des enquêtes répondu par par fois et enfin 04,83%

affirme qu'ils trouvent toujours des difficultés de comprendre la langue utilisée à cause de leur niveau d'instruction bas.

La première catégorie primaire ont répondu par toujours avec un taux de 100%, et pour la deuxième catégorie qui ont le niveau moyen la majorité ont répondu par fois avec un taux de 73,33%, et 20% pour pas de tout, et enfin par 06,66% pour la réponse toujours, et pour la troisième catégorie secondaire la majorité ont répondu par pas de tout avec un taux de 76,47%, et le reste des enquêtes ont répondu par fois avec un taux de 23,52%, et pour la catégorie universitaire ont répondu par pas de tout avec un taux de 73,97%, et 26,08% ont répondu par fois et pour la dernière catégorie qui ont suivies les formations (en informatique, comptabilité...) la majorité ont répondu par pas de tout avec un taux de 60%, et 40% ont répondu par fois.

Donc on déduit que la majorité des enquêtes ne trouvent pas des difficultés de comprendre le message à cause de leur niveau d'instructions élevé.

**Tableau n°17:** la répartition entre les retards dans la diffusion d’information et l’expérience :

Les retards de diffusion d’information L’expérience	Oui		Non		Rarement		Total	
	F	P	F	P	F	P	F	P
Moins de 5 ans	4	21,05%	10	52,63%	05	26,31%	19	100%
6ans-10ans	4	19,04%	14	66,66%	03	14,26%	21	100%
11ans-15ans	1	33,33%	02	66,66%	–	–	03	100%
16ans-20ans	4	80%	01	20%	–	–	05	100%
21ans-25ans	–	–	01	100%	–	–	01	100%
Plus de 26 ans	1	7,69%	03	23,07%	09	69,23%	13	100%
<b>Total</b>	<b>14</b>	<b>22,58%</b>	<b>31</b>	<b>50%</b>	<b>17</b>	<b>27,41%</b>	<b>62</b>	<b>100%</b>

D’après le tableau n°17 montre que 50%des enquêtes ont répondeur par non qu’ils ne sont pas des retards de diffusion de l’information, et 27,58%ont répondeur par oui dans la diffusion qu’ils sont des retards dans la diffusion de l’information, et 27,41% sont répondeur par Rarement qu’ils sont une retards dans la diffusion de l’information.

Pour les enquêtés qui ont moins de 5 ans d’expérience ils ont répondeur par non avec un taux de 52,63% et 26,31% pour rarement , et enfin par 21,05% pour oui pour les enquêtés qui ont de 6à10ans d’expérience la majorité ont répondeur par non avec un taux de 66,66%,et 19,04%ont répondeur par oui ,et 14,26%ont

répondent par rarement .et pour les enquêtes qui ont de 11ans à15ans la majorité ont répondent par non avec un taux de 66,66%et 33,33%ont répondent par oui, et pour les enquêtes qui ont de 16 à 20ans d’expérience la majorité ont répondent par oui avec un taux de 80%et 20%ont répondent par non, et pour les enquêtes qui ont l’expérience de 21 à 25ans le taux de 100%ont répondent par non ,et pour la dernière catégorie qui ont plus de 26ans d’expérience répondent par non avec un taux de 50%,et 27,41%ont répondent par rarement ,et enfin 22,58%ont répondent par oui.

Donc on dit que les retards dans la diffusion de l’information au moment qu’il faut permirent l’ouverture à toute sorte de rumeurs, ce qui nécessite de chercher à neutraliser totalement ces remueurs.

**Tableau n°18** : la répartition de contact avec les supérieurs et le sexe :

Le contact avec les supérieurs	Très bonne		bonne		Assez bonne		mauvaise		Total	
	F	P	F	P	F	P	F	P	F	P
Sexe féminin	14	58,33%	5	20,83%	4	16,66%	1	4,16%	24	100%
masculin	20	52,63%	14	36,84%	2	5,26%	2	5,26%	38	100%
Total	34	54,83%	19	30,64%	6	9,67%	3	4,83%	62	100%

D’ après le tableau n°18 montre que 54,83% des enquêtes ont un très bon contact avec leurs supérieurs hiérarchiques, et un taux de 30,64%des enquêtes ont répondent avec bonne, et 09,67%des enquêtes ont répondent avec assez

bonne et pour le reste des enquêtes ils ont répondu par mauvais avec un taux de 04,83%.

Pour le sexe féminin on remarque que la plupart ont répondu par très bonne avec un taux de 58,33%, et 20,83% ont répondu par bonne et pour assez bonne un taux de 16,66% et enfin 04,16% pour la réponse mauvais.

Pour le sexe masculin on remarque que la majorité ont répondu avec très bonne avec un taux de 52,63% et 36,84% pour la réponse bonne, et 05,26% ont répondu avec assez bonne, et enfin mauvais avec un taux de 05,26%.

Et pour tous ces résultats on peut affirmer donc qu'au sein de l'APC de M'cigna les supérieurs ne creusent des distances avec les enquêtés, et développer l'écoutes des collaborateurs.

**Tableau n°19:** la répartition du contacte avec les autres services et statut du salarie :

Le contacte avec les autres services statut de salarie	Très bonne		bonne		Assez bonne		total	
	F	P	F	P	F	P	F	P
Titulaire	27	67,5%	10	25%	3	7,5%	40	100%
Contractuel	12	54,54%	9	40,90%	1	4,54%	22	100%
total	39	62,90%	19	30,64%	4	6,45%	62	100%

D'après le tableau n°19 montre que la majorité des enquêtes répondent par très bonne, avec un taux de 62,90% et 30,64% ont répondu par bonne et enfin 06,54% des enquêtés répondent par assez bonnes.

Et pour les titulaires la majorité a répondu par très bonne avec un taux de 67,50% et 25% pour bonne et puis 07,50% pour assez bonne.

Toutefois la catégorie contractuel 54,83% ont répondu par très bonne, et 40,90% par bonne et enfin 04,54% par assez bonne.

D'après tout ces résultats en remarque qu'il y a une communication interne entre les services, et les enquêtés construire un esprit d'équipe.

**Tableau n°20** : la répartition des techniques de communication et le niveau d'instruction :

Les techniques de communication Niveau d'instruction	écrit		orale		total	
	f	p	f	p	f	p
primaire	01	50%	01	50%	02	100%
moyen	03	20%	02	80%	15	100%
secondaire	04	23,52%	13	76,47%	17	100%
Universitaire	08	34,78%	15	65,21%	23	100%
Formation	03	60%	02	40%	05	100%
Total	19	30,64%	43	69,35%	62	100%

D'après le tableau n°20 montre que les enquêtés préfèrent de communiquer au sein de l'APC de M'cisna à l'aide des moyens orales avec un taux de 69,35% et 30,64% d'entre eux préfèrent être informés par les moyens écrits.

Les enquêtés ont un niveau d'instruction primaire soutiennent leurs choix pour les deux moyens avec un taux de 50% pour les moyens oraux, et 50% pour les moyens écrits, et ceux qui ont un niveau d'instruction moyens sont bien apprécier le moyen oraux avec un taux de 80%, et un taux de 20% pour les moyens écrits, et pour les enquêtés qui ont un niveau d'instruction secondaire soutiennent leur choix pour les moyens oraux avec un taux de 76,47%, et un taux de 23,52% pour les moyen écrits, et pour les universitaires on remarque que les enquêtés préfèrent être informer par les moyens oraux avec un taux de 65,21% et 34,78% préfèrent informer avec les moyens écrits, et enfin la dernière catégorie on remarque que 69,35% choisissent les moyens oraux, face à 30,64% qui sont pour les moyens écrits.

Cette tendance à être informé par les moyens écrits que les moyens oraux et totalement liée ou faible niveau d'instruction des salariés, ce qui leur crée peut être des difficultés dans la compréhension de langue d'information adopté par l'organisme.

Les moyens oraux permettent généralement une meilleure remontée de l'information et un meilleur échange, et facilite le contact entre les salariés.

## 2.2 La synthèse :

D'après l'étude menée sur le terrain et les informations fournies pour le sondage du questionnaire, par les qu'elles on s'est intéressé particulièrement au rôle de la communication interne au sein de l'APC de M'cisna, de ce fait on a choisi de travailler sur le thème « le rôle de la communication interne dans l'entreprise ».

La communication interne au sein de l'APC de M'cisna répond au besoin de ses salariés en matière d'information, l'objectif principal de la communication interne et de répondre au besoin d'information, et mettre en place des supports pour l'efficacité de la circulation de l'information au sein de l'organisme.

Tout communication est interactive et se construit conjointement à travers des échanges entre un émetteur et un récepteur. Au sein de l'APC l'initiative de la communication se fait dans un système hiérarchique qu'on peut visualiser de haut en bas, on remarque dans le tableau n°12 et n°07 que la plupart des informations son descendantes, puisque les outils même de cette forme de communication sont disponibles et divers dans l'entreprise, on peut citer : le tableau d'affichage, le téléphone, et le face à face en particulier est le plus utilise pour s'informer et être au courant de toutes décision au sein de l'organisation et une prouve de tout activité, et ce qui concerne la communication ascendante elle existe aussi malgré l'insuffisance des outils de communication qui se limitent par le courrier écrit et les réunions de travail, par les quelles il se maintient les relations entre la direction et les travailleurs.

En effet il est ressortir que la majorité des enquêtés montrent leur satisfaction à l'égard de ces outils mises en place par l'unité, puisque l'information est transmise ou temps voulu par la direction. Les enquêtés préfèrent les moyens oraux pour être informer au sein de l'unité pour éviter la lenteur et le blocage de l'information, tandis que les autre enquêtés préfèrent être informé par les techniques écrits

Toutefois, le tableau n°11 nous montre que les salariés de l'APC de M'cisna accorde une importance à la communication interne, confirmant ainsi notre première hypothèse. La communication interne reste au cœur de toute organisation un moyen majeur qui permet une bonne transmission de l'information avec ces outils oraux et écrits dans le tableau n°19 et cela confirme notre deuxième hypothèse.

# CONCLUSION

## Conclusion

---

### **Conclusion :**

Comme nous avons pu le constater tout au long de notre enquête sur le terrain et collecter les données concernant l'objet de recherche et l'analyse des résultats obtenus au sein de l'APC on a constaté que la communication interne est un facteur essentiel à toute organisation, elle est considérée ainsi comme la clé de la circulation d'informations pour un meilleur échange.

La communication interne est à la fois le reflet des objectifs et des ambitions d'une entreprise mais également un moyen de mieux comprendre et échanger avec les employés de celle-ci, elle a pour objectifs de construire le dialogue entre ces deux parties pour que tous puissent évaluer de la manière qu'ils le désirent.

La communication interne a donc une place toujours importante au cœur de la machine managériale, ce qui entraîne une redéfinition de ses objectifs, de ses moyens et en fait un outil fondamental pour la réussite du projet de l'entreprise.

D'après les résultats de l'enquête de l'étude que nous avons effectuée à l'APC de M'cisna, on a constaté que la communication interne dans l'APC est forte et présente, et surtout la communication descendante, cette dernière a pour but d'informer sur l'accomplissement des tâches dans le travail, ensuite elle consiste à faire une mise à jour d'information sur l'entreprise.

Notre enquête a démontré que la communication interne au sein de l'entreprise vise, d'abord à informer le personnel, ensuite, développer le sentiment d'appartenance et d'intégration des travailleurs dans l'APC qui vise à la réalisation des projets de l'entreprise et la prise en considération des attentes et des préoccupations des salariés, enfin dans le but de motiver le personnel au moment du travail.

Après notre étude, on peut souligner aussi la formalité de la communication interpersonnelle au moment de travail, c'est ce qui nous amène à dire que l'entreprise cherche à créer un climat dynamique et favorable dans le travail.

## Conclusion

---

Donc l'intérêt de la communication est de faire adhérer le personnel aux objectifs de la stratégie de l'entreprise et sa culture, afin de les motiver car le personnel motivé à l'intérieur fait une entreprise aimée et meilleure à l'extérieur.

# ANNEXES

## Liste bibliographique

### Les ouvrages:

- AKTOUF Omar, méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations, éd le presse de l'université du Québec, Montréal, 1987.
- DEPELIEU François, la Démarche d'une recherche en Sciences Humaines, éd De boeck, Québec, 2000.
- DURAND Anthony, la communication d'entreprise **DURAND Anthony**  
**MASTER 1** DARTIGUES Stéphane Option HIROCHE Gaëtan La communication d'entreprise M. CERAVOLO Année 2005-2006
- GUSTAVE Nicolas Fisher, les concepts fondamentaux de la psychologie sociale, 4<sup>ème</sup> éd, DUNOD, 2010.
- I.Dement, A.Kempte, M.Rapidel, C.Sceibitta, la communication de l'entreprise stratégie et pratique, Armand colin, 2005.
- J.M.DECAUDIN et IGALENS, la communication interne, DUNOD, 2006.
- J-P CITEAU : gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, 2ème édition, Armand collin.
- LAETITIAI Lethielleux, L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, 5eme éd , L'extenso , 2011- 2012.
- M.Grawitz ; Méthode des sciences sociales, 11<sup>ème</sup> édition, Dalloz Paris, 2003.
- NGUYEN, Thant, la communication, une stratégie au service de l'entreprise, édition économique, paris France, 1991.
- Nicole D'ALMEIDA, THIERRY Libaert, la communication interne de l'entreprise, 5<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2000.
- Pascal VIDAL, Philippe PLANEIX et autres, les systèmes d'information organisationnels, édition Pearson éducation, France 2005.
- Philippe MORD, la communication d'entreprise, 2<sup>ème</sup> édition, éd Vuibert, 2002.
- PHILLIPE Detrie, CATHERINE Broyez, la communication interne au service du management ,2eme édition LIAISONS 2001.

- QUIVY Raymand et Van Capenhoudt Luc, Manuel de Recherche en Science Sociales, éd Bordas, Paris, 1988.
- ROBBINS, (Stephen), et autres, management l'essentiel des concepts et des pratiques, édition PEARSON éducation, Paris.
- Sekou SEKOU, Le rôle de la communication interne en entreprise, cas de la compagnie de la filature et de la sacherie COFISAC, IPG Dakar –D E S S 2007 dans la catégorie : communication et journalisme.
- SHIMON L.Dolan, ERIC Gosselin, et autres, psychologie du travail et comportement organisationnel, 2<sup>ème</sup> édition Gaëtan Morin, 3<sup>ème</sup> trimestre 2002
- SHINON L.Dalon, GOSSELIN Eric, CARRIERE Jules, LAMOUREUE Gérald, psychologie du travail et comportement organisationnel, 2<sup>ème</sup> édition, édition GAETIN MORIN éditeur, 2002, CANADA.
- WESTPHALEN Hélène Marie, communicator, édition DUNOD, Paris, 2004.
- Bernard LAMIZIT, Ahmed SILEM, Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, Ellipses édition marketing, SA Paris 1997.
- J.M.DECAUDIN, J.IGALENS, avec la collaboration de S.WALLER, communication interne stratégies et techniques, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris 2009.

### **Articles:**

- La communication interne, outil de GRH, cas du poste MAROC-FES.
- Laurence hurstel, les cahiers de la communication interne n°12, février 2003, les chemins escarpés du sommet stratégique.

### **- Les Site**

- Jonthan TORDJMAN, <http://com1500g.opossum.ca/adopte/15-10-2011/> l'évolution de la communication interne.

## Questionnaire :

### Sujet : le rôle de la communication interne

En vue d'apporter plus d'informations pour notre recherche sur notre étude académique au niveau de l'APC. Nous vous prions M<sup>me</sup>, M<sup>elle</sup> et Monsieur de bien vouloir répondre aux questions posées ci-dessous, en cochant dans les cases qui correspondent à vos réponses. Nous vous assurons que vos réponses resteront confidentielles et ne feront l'objet d'aucune autre utilisation.

I/ données personnelles :

1/sexes :

a/masculin

b/féminin

2/âge :

a/ [20-30[

b/ [31-40[

c/ [40 et plus [

3/niveau d'instruction :

a/na pas fait l'école

b/primaire

c/moyen

d/secondaire

e/universitaire

f/autre

4/situation matrimoniale :

a/Marié(e)

b/ Célibataire

c/Veuf (ve)

d/divorcé(e)

5/ combien d'année d'expérience avez-vous ?

a/Moins de 5ans

b/ 6ans-10ans

c/11ans-15ans

d/16ans-20ans

e/21ans-25ans

f/Plus de 26ans

6/statut du salarié :

a/Titulaire

b/Contractuel

II/ le rôle de la communication interne au sein de l'organisation :

7/ comment voyez-vous la communication interne au sein de votre organisme ?

a/très bonne

b/bonne

c/moyen

d/ mauvais

8/ comment se fait la transmission de l'information au niveau de votre organisme ?

a/ la hiérarchie

b/ les collègues

9/ quel sont les moyens le plus utiliser dans votre organisme ?

a/ affichage

b/ téléphone

c/ réunion

d/ intranet

e/ séminaire

f/ internet

g/ face à face

h/ courrier écrit

10/ ya-t-il des retards dans la diffusion d'information ?

a/Oui

b/Rarement

c/Non

11/ par quel moyen préférez – vous être informé ?

a/écrit

b/orale

12/ quels sont les moyens qui permettent une compréhension rapide et efficace du message selon vous ?

a/affichage

b/téléphone

c/réunion

d/intranet

e/séminaire

f/internet

g/face à face

h/courrier écrit

13/consultez-vous les instructions écrites ?

a/ souvent

b/Rarement

c/pas du tout

14/ trouvez-vous des difficultés dans la langue d'information ?

a/toujours

b/parfois

c/pas du tout

15/Etes –vous satisfait de cette communication ?

a/Oui

b/ Non

c/En quelque sort

16/Etes-vous quelqu'un de :

a/très communicatif

b/pas trop communicatif

c/pas du tout

17/pensez-vous que ces information doivent être ?

a/Brève et simple

b/Détaillées et technique

18/quels sont les avantages de la communication interne ?

a/motiver

b/transmettre les messages

c/créer un bon climat de travail

d/confirmer ou infirmes les rumeurs

19/quelle est votre appréciation vis-à-vis du contact avec votre supérieur ?

a/Très bonne

b/Bonne

c/Assez bonne

d/Mauvais

20/quelle est votre appréciation vis-à-vis du contact avec les autres services ?

a/Très bonne

b/Bonne

c/Assez bonne

d/Mauvais

Merci de votre collaboration

# P\APC

