

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM.KOLEA

MASTER EN : MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

**LA MISE EN PLACE DES DISPOSITIFS
DE COMMUNICATION INTERNE AU
SEIN DU POLE AUTOMOTIVE ET SERVICES
GROUPE CEVITAL**

Elaboré par:

OUADAH HADJER

Encadré par:

Dr .R .GOURINE

Années 2014-2015

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR

ET

DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT

ENSM.KOLEA

MASTER EN : MANAGEMENT DES ORGANISATIONS

MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

THEME :

**LA MISE EN PLACE DES DISPOSITIFS
DE COMMUNICATION INTERNE AU
SEIN DU POLE AUTOMOTIVE ET SERVICES
GROUPE CEVITAL**

Elaboré par:

OUADAH HADJER

Encadré par:

Dr .R .GOURINE

Années 2014-2015

RESUME :

La performance est un concept polysémique dans le jargon managérial. En effet ; les dirigeants des entreprise ont pris conscience que la performance, n'est pas seulement d'ordre économique ou financier, mais elle est aussi d'ordre social, mettant l'accent de plus en plus sur l'apport de la communication interne dans la gestion des ressources humaines, contribuant ainsi à la performance globale de l'entreprise.

Notre sujet de recherche porte sur la mise en place des dispositifs de communication interne au sein de du pôle Automotive et Service du groupe Cevital, il s'agit de monter l'importance d'instaurer les bonnes pratiques de la communication interne pour répondre aux aspirations des salariés en matière d'information. Pour cela nous avons mené une étude qualitative à travers des entretiens au sein du pôle Automotive et de sa filiale HMA.

L'analyse des informations obtenus nous a mené à conclure que la mise en place des dispositifs de communication interne doit répondre aux besoins des collaborateurs en matière de communication.

Mots clés : communication interne, transmission d'informations, implication, motivation.

ملخص:

النجاحة العملية هو مفهوم متعدد المعاني في المصطلحات الإدارية. وقد أدرك مسؤولو الشركات أن النجاحة العملية ليسرت مجرد نجاحة اقتصادية أو مالية، ولكنها أيضا اجتماعية. مع التركيز أكثر فأكثر على مساهمة الاتصال الداخلي في إدارة الموارد البشرية، والمساهمة في النجاحة العامة للشركة.

موضوع بحثنا يتمثل في إدماج وتطوير أجهزة الاتصالات الداخلية داخل قطب السيارات والخدمات لمجمع سيفيتال، مما يكمن في توضيح أهمية إرساء ممارسات جيدة من الاتصال الداخلي لتلبية تطلعات الموظف من معلومات في فرع السيارات. HMA للقيام بذلك أجرينا دراسة نوعية من خلال مقابلات في فرع السيارات و قطب الخدمات والسيارات لمجمع سيفيتال.

تحليل المعلومات التي تم الحصول عليها أدت بنا إلى استنتاج أن ادماج أجهزة التواصل الداخلي سوف يلبي احتياجات العاملين فيما يتعلق بالاتصال.

كلمات البحث: الاتصال الداخلي، نقل المعلومات، المشاركة، الحافز.

ABSTRACT:

The performance is a polysemous concept in managerial jargon. Indeed; the business leaders have realized that the performance is not only economic or financial, but it's also a social. Focusing increasingly on providing internal communication in human resources management contribute in the business performance.

Our research topic concerns the development of internal communication devices within the pole Automotive and Services Cevital group; it is to show the importance of establishing good practices of internal communication to meet the aspirations of employees in term of information. For this we have made a qualitative study through interviews in the automotive division HMA and pole Automotive and Service Cevital group.

The Analysis of the obtained information led us to conclude that, the establishment of internal communication devices must meet the needs of employees in communication.

Keywords: Internal communications, transmission of information's, involvement, motivation.

Remerciements

*Je tiens tout d'abord à remercier Dieu le tout puissant et
miséricordieux, qui m'a donné la force et la patience d'accomplir ce
Modeste travail.*

En second lieu, je tiens à remercier

*Monsieur GOURINE Reda, mon encadreur, au niveau de l'école
nationale supérieure de management pour ces orientations.*

*Monsieur OUSSEDIK Amine, mon promoteur au niveau du pôle
Automotive et services du groupe Cevital.*

*mes vifs remerciements vont également aux jury pour l'intérêt qu'ils
ont porté à ma recherche en acceptant d'examiner mon travail Et de
l'enrichir par leurs propositions.*

*Enfin, je tiens également à remercier toutes les personnes qui ont
participé de près ou de loin à la réalisation de ce travail.*

LISTE DES TABLEAUX :

N°	Titre du tableau	page
01	Les directions support de la filiale HMA	12
02	Les directions opérationnelles de la filiale HMA	13
03	Les outils de communication manquants dans l'entreprise	47

LISTE DES FIGURES :

N°	Titre de la figure	page
01	L'organisation du groupe Cevital	9
02	Macro-organigramme HMA	10
03	Les principaux dysfonctionnements liés à la communication interne	31
04	La pyramide des besoins de Maslow et communication interne	61
05	Relations cause à effet entre les différentes entraves entraînées par la communication interne 63	

SOMMAIRE

INTRODUCTION

Chapitre 1 : Le cadre théorique et méthodologique	5
Section1 : Présentation de l'entreprise et communication interne	6
Section2 : Méthodologie de travail.....	22
Chapitre 2 : les entraves engendrées par la communication interne au sein du pôle Automotive et Services et la filiale HMA.....	30
Section1 : Mode de management et ambiance de travail.....	32
Section2 : Transmission d'information	41
Chapitre 3 : Dispositifs de communication interne au sein du pôle Automotive et de sa filiale HMA	52
Section1 : Les besoins des collaborateurs en matière de communication interne.....	53
Section2 : Proposition des dispositifs de communication.....	61
Conclusion	
Bibliographie	
Annexes	

INTRODUCTION

Introduction

Aujourd'hui plus que jamais, les entreprises sont amenées à mettre en place de nouvelles pratiques de gestion afin d'atteindre la performance requise, permettant de perdurer dans un environnement de plus en plus remuant et exigeant.

La performance est un concept polysémique dans le jargon managérial. En effet ; les dirigeants des entreprises ont pris conscience que la performance, n'est pas seulement d'ordre économique ou financier, mais elle est aussi d'ordre social, en mettant l'accent de plus en plus sur l'apport de la gestion du capital humain à l'efficacité globale de l'entreprise.

Au fil des années, la communication interne est devenue un élément stratégique, appuyant considérablement la politique des ressources humaines, contribuant ainsi à la performance organisationnelle.

Historiquement, la communication interne a vu le jour avec l'avènement de l'ère industrielle et l'essor du machinisme, où les besoins de transmission d'informations et les directives aux ouvriers, commençaient à apparaître dans les entreprises. Par la suite, HENRI Fayol attira l'attention en 1916 sur la nécessité d'organiser à l'intérieur des entreprises une circulation d'informations à double sens entre les dirigeants et les exécutants. Après vers la fin des années 40, l'importance de la communication interne sera connue avec les travaux d'HERBERT Simon en l'occurrence « *Administrative Behavior (1947)* » sur les systèmes de communication des organisations, indiquant que la communication est « absolument essentielle dans les organisations », depuis la communication organisationnelle a émergé en tant que champ d'étude à part entière en sciences sociales.

Puis il y a eu les profondes mutations économiques et sociales dans les années 70, entraînées par le premier choc pétrolier, qui ont fait comprendre au monde de la gestion, que l'efficacité de l'entreprise ne reposait plus sur la simple exécution par l'obéissance des employés à des règles strictes, à travers une information simplement descendante. En effet ; dans cette période difficile, les entreprises ont été amenées à expliquer à leurs collaborateurs, à faire passer le message sur ces situations complexes, en utilisant un langage efficace et approprié.

Enfin l'arrivée de la mondialisation et l'ouverture des marchés ont engendré une concurrence impitoyable livrée par des entreprises des quatre coins du monde, une concurrence où le plus faible n'a que très peu de chance de subsister ; les entreprises n'ont plus le choix, elles doivent s'élever à un niveau de rigueur et une gestion irréprochable, il fut primordial de

Introduction

donner le jour à de nouvelles méthodes de gestion pour d'une part, réduire l'incertitude et adopter les meilleures stratégies, d'autre part, prendre les décisions idéales et adéquates avec un temps de manœuvre très réduit de ce fait, la communication interne ne peut plus être réduite à un ensemble de canaux permettant de transmettre l'information et d'influencer les comportements. La communication interne est devenue un ensemble de bonnes pratiques visant à établir une relation de confiance entre employé et employeur.

Aujourd'hui, les entreprises ont compris le rôle stratégique de la communication interne dans la gestion des ressources humaines. Les salariés ont besoin d'être informés sur l'état de santé de leur entreprise, le but de la communication interne est donc d'informer pour motiver et impliquer le personnel dans la vie de l'entreprise pour maintenir une bonne ambiance de travail, d'instaurer le dialogue pour résoudre ou atténuer les difficultés organisationnelles, sociales et managériales. C'est dans cette optique et pour répondre aux préoccupations des employés que la communication interne est née.

Dans le cadre de notre étude portant sur « la mise en place des dispositifs de communication interne » et dans le but de concrétiser notre travail de recherche, nous avons choisi le pôle Automotive et services et sa filiale HMA du groupe Cevital, comme terrain d'investigation.

Le choix de notre cadre de travail à coïncider avec les perspectives du pôle Automotive et Service, relatives à la mise en place des dispositifs de communication interne au sein de ses filiales, et dont la finalité serait de réguler l'information, de réinstaurer le dialogue entre les différents niveaux hiérarchiques, d'entretenir une bonne ambiance de travail, de développer l'implication de ses collaborateurs pour enfin renforcer leur sentiment d'appartenance. La raison pour laquelle, il nous a semblé opportun dès le début de notre travail de réaliser notre recherche au sein de cette entreprise.

Dès lors la problématique qui se pose est celle de savoir :

« Comment mettre en place des dispositifs de communication interne pour développer l'implication des collaborateurs dans la vie d'entreprise au sein du pôle Automotive et Services et de sa filiale HMA ? »

Afin de mieux aborder et cerner cette question principale, nous avons jugé nécessaire de répondre aux questions suivantes :

Introduction

- ❑ Quelles sont les entraves engendrées par la communication interne et comment les surmonter ?
- ❑ Quelles sont les besoins des collaborateurs en matière de communication interne ?
- ❑ Quels sont les outils et les moyens de communication interne à mettre en place pour maîtriser davantage la transmission de l'information, renforcer le sentiment d'appartenance et développer l'implication des collaborateurs ?

Pour répondre à ces questionnements nous envisageons de proposer l'hypothèse principale suivante :

Informé ne suffit pas à motiver et impliquer les collaborateurs. La mise en place des dispositifs de dialogue d'échange et de motivation améliore la qualité de la communication interne, développe leur implication et renforce leur sentiment d'appartenance.

De cette hypothèse principale découlent les hypothèses suivantes :

- ❑ Il ne suffit pas d'informer les collaborateurs sur les consignes à réaliser et les changements de l'entreprise, il s'agit d'informer et d'écouter leurs réactions, de partager l'information en favorisant un bon climat de travail.
- ❑ La mise en place des dispositifs de communication interne, afin d'informer motiver et impliquer les collaborateurs, permettra de renforcer leur sentiment d'appartenance.

Afin d'apporter les réponses escomptées, nous avons procédé au traitement de notre problématique par une démarche méthodologique descriptive et analytique qui répond à la nature de notre sujet de recherche. Cette méthodologie s'articule autour des outils d'investigation, et des méthodes d'analyse des informations collectées.

De ce fait, nous avons structuré notre travail en trois chapitres :

- ❖ Le premier chapitre de notre mémoire aura pour objectif de présenter d'abord, notre cadre de travail à savoir, le groupe Cevital, le pôle Automotive et Service et sa filiale HMA, et de définir les concepts clés liés à notre sujet ainsi que cerner son cadre théorique. Ensuite il s'agira d'illustrer notre méthodologie de notre travail.

Introduction

- ❖ Le second chapitre portera, quant à lui, sur les dysfonctionnements engendrés par les problèmes de communication interne au sein de la filiale HMA et du pôle Automotive et Service, à travers une analyse des phrases témoins des interviewés.
Il abordera dans un premier temps les obstacles du mode de management et l'ambiance de travail liés à la communication interne. Dans un second temps, il sera de même avec les problèmes de circulation d'informations.

- ❖ Enfin, le troisième chapitre portera sur les dispositifs de communication interne à mettre en place pour répondre aux besoins des collaborateurs de la filiale HMA et du pôle Automotive. Dans un premier temps, il s'agira de déceler les besoins des collaborateurs en matière de communication interne à travers l'analyse des entretiens que nous avons menés. Dans un second temps, il s'agira d'aboutir aux bonnes pratiques de la communication interne, ses outils ainsi que les moyens adéquats pour parvenir aux besoins des collaborateurs de l'entreprise qui a fait notre terrain de recherche.

CHAPITRE 1 :
LE CADRE THEORIQUE
ET
METHODOLOGIQUE

Le premier chapitre de notre travail a été divisé en deux sections ; la première d'entre elles consistera en premier lieu à présenter notre cadre de travail, en commençant par le groupe Cevital, suivi par une présentation du pôle Automotive et Services et sa filiale HMA, en second lieu, il s'agira de définir les concepts clés liés à la communication interne (son cadre théorique, sa définition, son rôle ainsi que les moyens et les outils qu'elle incorpore pour faire passer les différents messages au sein de l'entreprise).

Après avoir eu une vision globale sur la communication interne, la seconde section de notre chapitre permettra d'expliquer notre méthodologie de travail, l'intérêt et le choix de notre étude ainsi que les méthodes et les outils que nous avons utilisés pour mener à bien notre recherche.

Section 1 : Présentation de l'entreprise et communication interne

1-Présentation de l'entreprise :

1-1-Le groupe Cevital :

Historiques :

Cevital est un Groupe familial, c'est la première société algérienne privée à avoir investi dans plusieurs secteurs d'activités avec des fonds privés. Le Groupe Cevital a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre la taille et la notoriété à l'échelle nationale voir même à l'internationale, en voici quelques unes qui ont marqué l'histoire de cette entreprise :

1968 : Création du cabinet d'expertise comptable ;

1971 : Lancement dans la construction métallique ;

1988 : Création de METAL SIDER (Sidérurgie) ;

1991 : Création du quotidien d'information Liberté ;

1997 : Création de HYUNDAI MOTOR ALGERIE (HMA) ;

1998 : Création de CEVITAL SPA Industries agroalimentaires ;

2000 : Création NOLIS ; transport maritime ;

Chapitre 1 : Le cadre théorique et méthodologique

2006 : Création IMMOBIS ;

2007 : Création de NUMIDIS (Distribution), CEVIAGRO & Création MFG ;

2008 : - Création de CEVITAL MINERALS ;

- Création d'ACTS & COGETP ;

2009 : SAMHA – Production & distribution SAMSUNG ;

2013 : - Acquisition d'OXXO & de Michelin Algérie ;

- Création de SODI (Groupe FIAT) ;

2014 : Acquisition du Groupe Fagor-Brandt ;

Le fondateur du Groupe Cevital (Issad RABRAB), résume les clefs du succès en sept points: le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée, la recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués, l'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leur formation et au transfert des compétences, l'esprit d'entreprise, le sens de l'innovation, la recherche de l'excellence et la fierté et la passion de servir l'économie nationale.

Source : <http://www.cevital.com>

Quelques chiffres clés :

C'est le premier :

Group industriel privé algérien, avec un chiffre d'affaire de 3,6\$ milliards ;

Employeur privé, avec plus de 11 000 collaborateurs ;

Contributeur privé au budget de l'État, 62,5 milliards DA d'Impôts & Taxes ;

Employeur Exportateur hors hydrocarbure, Valeur d'exportations de 234\$ Millions ;

Groupe agro-industriel en Afrique, Avec un résultat net de 262\$ millions ;

Source : Document interne de l'entreprise.

1-1-1-Organisation du groupe Cevital :

Le Groupe Cevital compte en 2014, plus de 11 000 collaborateurs dans 20 filiales réparties sur trois (03) Pôles à savoir :

Pôle Industrie ;

Pôle Automotive et Services ;

Pôle Grande Distribution :

Chapitre 1 : Le cadre théorique et méthodologique

Figure n °1 : l'organisation du groupe Cevital

Direction : conseil d'administration et présidence

Pôle Industrie

Ce pôle regroupe dix (10) filiales actives dans l'industrie à savoir :

- 1- MFG (Verre plat, verre feuilleté et à couches) ;
- 2- Cevital minerals (mines et carrières) ;
- 3- SAMHA Home Appliance (industrie électronique et électroménager) ;
- 4- Baticompos (Panneaux sandwichs, tôles nervurées, composants métalliques pour le bâtiment) ;
- 5- Prainsa Cevico Algérie (production d'éléments de construction en béton préfabriqué et précontraint)

Pôle Grande Distribution

Ce pôle regroupe trois (03) filiales à savoir :

- 1- Numidis (Supermarchés et hypermarchésUno) ;
- 2- Numilog (plateforme logistiques et transport) ;
- 3- Sierra Cevital (gestion des centres

Pôle Automotive et Services

Ce pôle regroupe les filiales actives dans la commercialisation et le service après-vente de véhicules de tourisme, poids lourds, autobus, véhicules industriels et de chantier ainsi que dans le développement immobilier et l'affichage publicitaire. Ces activités sont réparties sur sept (07) filiales à savoir :

1-HMA (Hyundai Motor Algérie) :

Distributeur des produits Hyundai Motor Company, pour les gammes véhicules légers, lourds, bus et utilitaires, et Hyundai Heavy Industries pour les engins de travaux publics ;

2-COGETP : Compagnie Générale des Equipements de Travaux Public est le concessionnaire exclusif de Volvo CE et de SDLG (Chine) en Algérie ;

3-SODI : assure la distribution des marques FIAT, Fiat Professional, Alfa Romeo et Lancia en Algérie ;

4-ACT : Associated Car & Truck Specialist est spécialisée dans la commercialisation et la maintenance de véhicules ;

5-IMMOBIS : Opère dans le domaine de l'immobilier dans le rôle du maître d'ouvrage pour des projets en cours de réalisation à travers le territoire national ;

6- Futur media : est une agence de communication spécialisée dans type l'affichage urbain ;

7- MTP CEVICAR : Spécialisée dans la location du matériel de travaux publics de transport et de construction.

Source : élaborer par nous même à partir des informations de l'entreprise et des informations disponibles sur le site du groupe Cevital.

1-2-La filiale HMA (Hyundai Motor Algérie) :

Hyundai Motor Algérie a été créée en 1997, elle s'est établie en tant que distributeur des produits Hyundai Motor Compagny, 3^{ème} constructeur mondial d'automobile, actuellement 2^{ème} en Algérie. Hyundai Motor Compagny est présente déjà dans 193 pays.

Hyundai Motor Algérie passe du statut de SARL en 1999 au statut de SPA en 2008.

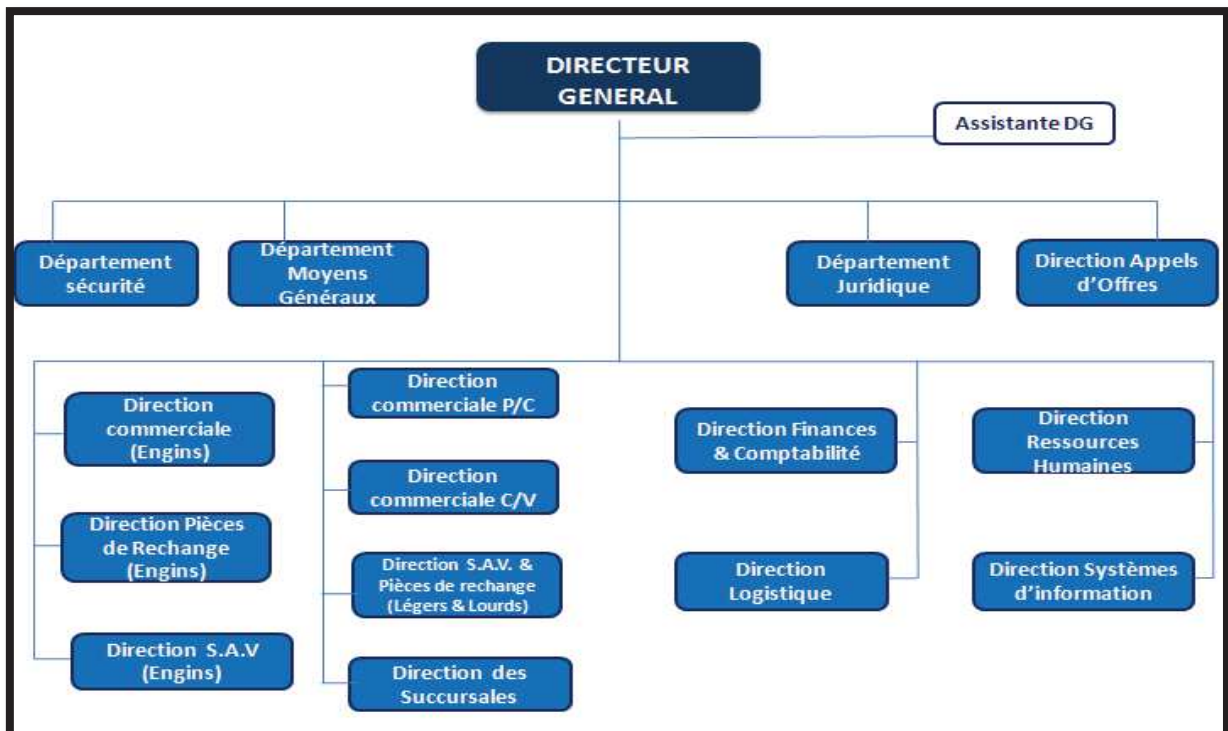
HMA compte plus de 500 collaborateurs et réalise un chiffre d'affaire de 40 Milliard de DA à la fin de l'exercice 2013.

Hyundai Motor Algérie commercialise les véhicules légers, lourds, bus et utilitaires, ainsi que les produits Hyundai Heavy Industries (HHI) pour les engins de travaux publics.

Source : document interne de l'entreprise

1-2-1-Macro-organigramme HMA :

Figure n ° 2 : Macro-organigramme HMA



Source : document interne de l'entreprise

Chapitre 1 : Le cadre théorique et méthodologique

La filiale HMA est chapeauté par un directeur générale, composée de treize (13) directions dont cinq (05) directions support incluant trois départements (support), et huit (08) directions opérationnelles.

Chaque direction est présentée par un directeur (N-1), et des chefs de département les (N-2), chaque chef de département gère une équipe les (N-3).

Comme toute entreprise, les directions de HMA sont créées dans le but de réaliser des missions en coordination avec le restant des services.

Les directions support :

Chapitre 1 : Le cadre théorique et méthodologique

Tableau n° 1 : les directions support de la filiale HMA

Direction support	Missions
Ressources Humaines	-Assure la gestion des RH (contrats de travail, congés, départs en retraite, remboursements médicaux...etc) ; -Assure le recrutement, la formation et la gestion des talents des employés ;
Finance et Comptabilité	-Veille à l'optimisation des Ressources financières de l'entreprise (bilan, TCR ...etc.) ;
Systèmes d'Information	-Assure le développement et l'accessibilité permanente des BDD constituant le Système d'information ; -Veille au bon fonctionnement du réseau et à la maintenance du matériel informatique ;
Logistique	-Assure la gestion des flux physiques, le dédouanement, l'homologation et la conformité des VH ainsi que l'assurance multirisque des Immobilisation et des Actifs de la société ;
Appels d'Offre	-Assure la gestion du prestataire de sécurité ; -Assure la sécurité des biens et des personnes ;
Plus les départements (support)	
Moyens Généraux	-Assure la gestion du prestataire de nettoyage ; -Assure la disponibilité des fournitures, matériels de bureau pour l'ensemble des employés ;
Juridique	-Veille à la sécurité juridique de l'entreprise ;
Sécurité	-Assure la gestion du prestataire de sécurité ; -Assure la sécurité des biens et des personnes ;

Source : élaboré par nous même à partir d'un document interne de l'entreprise année 2014

Directions opérationnelles :

Cœur de métier des directions opérationnelles : Importation et distribution.

Tableau n°2 : les directions opérationnelles de la filiale HMA

Direction	Mission
Commerciale P/C	-Importation et commercialisation des VH (légers, lourds, engins), ayant comme interface les distributeurs et la Direction des succursales ;
Commerciale C/V	
Commerciale Engins	
S.A.V. et Pièces de Rechange (Légers et Lourds)	-Importation et Commercialisation de la Pièce de Rechange des VH (légers, lourds, engins), ayant comme interface les distributeurs ;
Pièces de Rechange (Engins)	

Source : élaboré par nous même à partir d'un document interne de l'entreprise année 2014

Après avoir présenté notre terrain de travail à savoir le pôle Automotive et Service et la filiale HMA du groupe Cevital, dans la première partie de cette section, nous définirons quelques concepts clés liés à la communication interne notre sujet de recherche, dans la deuxième partie de la section.

2-Communication interne :

Nous évoluons dans un monde où « on ne peut pas ne pas communiquer »¹, où communiquer est aussi vital que respirer.

De nombreux ouvrages et travaux de recherches portés sur la communication interne renvoient sur la réflexion et un retour sur les théories de la communication. Nous allons aborder en bref les modèles qui nous ont paru très pertinents pour enrichir notre cadre d'étude mais aussi pour nourrir une certaine curiosité et réflexion personnelle sur la communication en général.

2-1-Les modèles de la communication :

2-1-1-Les modèles positivistes :

- ✓ Le modèle de la théorie de l'information (le modèle : Emetteur-Récepteur 1949)

Créé par les mathématiciens Claude Shannon et Warren Weaver² qui s'intéressaient à la transmission des informations à travers les lignes téléphoniques dans un cadre industriel de (l'entreprise Bell téléphone, pour ses téléphones et ses télégraphes), le modèle Emetteur-Récepteur est centré sur le contenu et le transfert de l'information, aussi le sens du message est une donnée et ce message (la cause) parcourt le canal et va produire un effet chez le récepteur (Linéarité cause-effet).

Ainsi ce modèle a été enrichi par Norbert Wiener par la cybernétique³ en intégrant le concept de la rétroaction ou le feedback, en remettant en cause la linéarité.

Ce modèle se focalise sur les fonctions phatique et référentielle de la communication et permet d'étudier les circuits d'information, mais laisse de côté de l'aspect relationnel de la communication.

¹ Axiome n° 1 de l'école de Palo Alto. Site internet : « <http://www.krauthammer.com/fr/articles/on-ne-peut-pas-ne-pas-communiquer> » (Consulter le 04/06/2015 17h).

² Jean-Marc DECAUDIN, la communication interne, stratégie et techniques 3^{ème} édition 2013, page 54.

³ La cybernétique est une science du contrôle des systèmes, vivants ou non-vivants, fondée en 1948 par le mathématicien américain Norbert Wiener. « <http://www.syti.net/Cybernetics.html> » (consulter le 05/01/2015 à 1h30min)

- ✓ Le modèle de la communication à deux niveaux (Modèle de la diffusion en deux étapes)

Développé à l'occasion des premières campagnes télévisées et radiodiffusées pour les élections américaines utilisées aussi en publicité. Il s'agissait d'étudier l'influence que les médias peuvent exercer sur leur public.

Les recherches mettent en évidence que le média n'agit pas directement sur le public cible final. L'influence du média passe par l'intermédiaire de « leaders d'opinion », lesquels sont des « relais » auprès des individus de leur « groupe d'appartenance »⁴ et donc la transmission d'information d'après ce modèle passe par deux étapes.

Dans ce modèle la cause de l'influence finale est l'émission radiophonique ou télévisée (Linéarité cause-effet).

Ce modèle prend en considération l'impact des de la ressource humaine et l'importance de la communication hiérarchique aux dépens de la communication informelle (la capacité du leader d'opinion à influencer le public)

- ✓ Le modèle marketing

La communication est définie comme une « opération » à piloter la résolution d'un problème ce qui renvoie sur préoccupation principale de la communication (résoudre le problème).

Dans ce a cause est le problème de communication à résoudre ou un message à transmettre, et l'effet visé représente la transformation de la situation de départ (Linéarité cause-effet)⁵.

2-1-2-Les modèles systémiques

Les modèles systémiques consistent à analyser la permanence et le changement des systèmes de communication.

- ✓ Le modèle sociométrique (1954) :

Créé par Jacob Levy MORENO, ce modèle illustre graphiquement le réseau dessiné par les relations « informelles » dans un groupe où les affinités entre individus

⁴ Alex Mucchielli, Théorie des processus de la communication (1998).

⁵ Les principales théories de la communication d'après Alex Mucchielli, travail réalisé par Denise Geneletti-Lanfumez (2005).

apparaissent telles que la sympathie et l'antipathie ainsi que les relations socio-affectives d'un groupe d'individu.⁶

C'est à partir de cette époque qu'apparaît la notion de relation dans les structures organisationnelles, dont la communication y est définie comme un canal, support privilégié du transport de l'information.

Ce modèle incite à repérer les antagonismes, les personnes isolées et les petits groupes aux pratiques communicationnelles minoritaires.

✓ Le modèle transactionnel (1970) :

Elaborée par Eric Berne psychiatre et psychothérapeute, le père fondateur de l'analyse transactionnelle.

Eric Berne avait remarqué « que c'est surtout dans les contacts avec autrui que se révèlent les problèmes d'une personne, et que c'est en changeant le mode de communication de cette personne que l'on commence à lui permettre de les surmonter »⁷. Ce modèle prend en considération l'effet de la communication motivationnelle sur les individus. En effet l'analyse transactionnelle propose donc un outil d'analyse et de contrôle de la communication.

✓ Le modèle interactionniste et systémique :

Ce modèle est issu des travaux de l'Ecole de Palo Alto introduisant une définition nouvelle de la communication.

Les chercheurs de Palo Alto se sont intéressés au système des échanges et aux communications paradoxales où la communication est envisagée comme la participation d'un individu à un système d'interactions qui le relie aux autres.

Dans un modèle interactionniste systémique, tout se passe comme dans un jeu d'échec. Il y a des règles qui régissent les coups (l'analyse du jeu bureaucratique au français analysé par le sociologue Michel Crozier est le bon exemple pour ce modèle)⁸.

⁶ Jacob L. Levy MORENO, Les fondements de la sociométrie (1970)

⁷ Les principales théories de la communication d'après Alex Mucchielli, travail réalisé par Denise Geneletti-Lanfumez (2005).

⁸ Alex Mucchielli, Théorie des processus de la communication (1998).

- ✓ Le modèle de l'orchestre :

Ce modèle est apporté par Yves Winkin qui définit, la communication, comme étant une production collective d'un groupe qui travaille sous la conduite d'un leader.⁹

Dans ce modèle les spectateurs font partie du système où l'orchestre (le leader) est en interaction avec eux.

La communication sera une production collective de ce système.

2-1-3-Le modèle constructiviste¹⁰ :

Repose sur la construction du sens partagé par les acteurs,

- ✓ Le modèle de l'hypertexte :

Définit la communication comme un débat (un texte) « latent », « caché », qui a lieu entre des acteurs liés dans une structure sociale.

- ✓ Le modèle situationnel :

Il aborde la communication comme un processus.

Ce modèle consiste à faire apparaître les différents contextes dans lesquels toute communication fonctionne nécessairement.

2-2-Définition de la communication interne :

Il existe un florilège de définition concernant la communication interne, tous se rapprochent et s'accorde sur l'objectif principal de la communication interne à savoir la transmission d'informations dans un contexte social.

Dans le présent travail, nous nous sommes intéressés à celle qui convient aux besoins de la ressource humaine pour la raison suivante :

Telle que Jean-Marie PERETTI, la mentionner dans son livre «... *Parler de ressources humaines ne revient pas à considérer que les hommes sont des ressources, mais qu'ils ont des ressources.*»¹¹

⁹ Yves Winkin, La nouvelle communication (1983).

¹⁰ Les principales théories de la communication d'après Alex Mucchielli, travail réalisé par Denise Geneletti-Lanfumez (2005).

¹¹ Jean-Marie PERETTI, 2012, P 213, gestion des ressources humaines, édition Vuibert. Paris

La communication interne : est la composante d'un système globale d'organisation des flux d'informations et des échanges qui sert à :

- 1- Exposer des résultats ;
- 2- Transmettre des informations et favoriser le dialogue ;
- 3- Expliquer une nouvelle orientation ;
- 4- Motiver les collaborateurs et les valoriser ;
- 5- Impliquer les salariés autour de la stratégie d'entreprise. ;

Dans le cas de la filiale HMA et le pôle Automotive et services, ces cinq (05) principaux rôles attribués à la communication interne, ne font pas la pleine présence dans les deux structures, chose qui nous a conduits à la fin de ce travail à proposer des dispositifs de communication interne incorporant ces (05) principales missions.

La communication interne comme outil de management transmet des informations pour mettre en relation les collaborateurs de toute organisation en général, car ces derniers, plus ils sont informés, plus ils adhèrent au discours et participent aux démarches entreprises et par là même à la vie de l'organisation en créant un bon climat social, ce qui renforcera davantage leur sentiment d'appartenance à son identité.

La communication sert à informer et à motiver les collaborateurs qui se sentent valorisés et associés aux prises de décisions. ¹²

2-3-Les acteurs de la communication interne :

La communication interne peut être mise en place par différents acteurs à savoir :

- ❖ Le dirigeant : il est le responsable de la politique de l'entreprise. Ainsi c'est lui qui décide du contenu et de la diffusion du message à faire passer et comment le faire passer. Il est également le 1^{er} porte-parole de cette communication.

¹²BENKAID-KESBA TEBOURA, BENHAMOUDA SALIMA YASSIA. Article : l'impact de la communication dans la gestion des ressources humaines, JEBU'2011, 3^{ème} édition Alger, 30-31 Mai 2011

- ✓ Le directeur des Ressources Humaines ou le chef du personnel : si l'entreprise considère que la communication interne est totalement liée à la gestion, à l'information, à la cohésion du personnel.

C'est justement le cas pour la filiale HMA et le pôle Automotive et Service, les principaux acteurs responsables de la communication interne à un degré réduit par rapport à ce qui se passe, dans les entreprises opérantes dans le secteur automobile semblables à celle-ci, sont ; le directeur et les chefs de département de la direction des ressources humaine

Quelques chefs de la direction marketing participent à communiquer en interne quand il s'agit de diffuser des informations relatif à leur fonction tels que les flashes marketing.

- ❖ Le directeur de la Communication : si l'entreprise considère que la communication interne est liée à l'image global de l'entreprise.

Il n'existe pas une direction de communication au niveau la filiale HMA ni au niveau du pôle Automotive et Services, la fonction communication est rattachée à la direction marketing et communication. Cependant elle s'occupe seulement des actions dédiées à la communication externe. De même il n'existe pas un responsable de communication interne rattaché à la direction des ressources humaines.

2-4-les outils de la communication interne :

2-4-1-Les moyens oraux :

Il s'agit des moyens de communication le plus naturels et le plus immédiats. Nous distinguons la communication orale informelle et la communication orale structurée.

-Communication de contact ;

Caractéristiques :

Disponibilité, présence consciente et organisée du responsable parmi ses collaborateurs

Il s'agit des visites des différents services, déjeuner (la cantine), porte ouverte, communication de couloirs

-L'entretien individuel : conversation formelle d'un cadre et d'un subordonné dans le cadre d'une promotion de l'accueil d'un nouveau, d'un changement de situation ou d'un départ ;

- ✓ Les entretiens individuels sont utilisés au niveau de la filiale HMA et au niveau du pôle Automotive et Services.

-La réunion d'information : donner une information concernant tout ou une partie du personnel, une information sur l'entreprise... ect ;

- ✓ C'est aussi l'un des moyens les plus utilisés au niveau de la filiale HMA et au niveau du pôle Automotive et Services, pour transmettre les informations concernant les tâches qu'il faut accomplir.

-La réunion de travail : pour résoudre un problème ;

- ✓ De même, les réunions de travail sont présentes avec une fréquence importante au niveau du pôle Automotive et service ainsi que la filiale HMA.

Le téléphone : l'incontournable outil classique de communication.

- ✓ Figure parmi les outils de transmission d'informations indispensables pour communiquer quotidiennement, d'une façon rapide au niveau du pôle Automotive et service et la filiale HMA.

2-4-2- Les moyens écrits :

Bien utiliser les moyens de communication écrite, permet de transformer les obligations de communication en occasion de contact. Il n'est jamais neutre, il faut soigner la présentation : papier, orthographe, mise en page, ponctuation .voici quelques exemples :

La note d'information, la boîte à idée ou à suggestion, le journal d'entreprise, l'affichage, le compte rendu de réunion, la revue de presse, le livret d'accueil, le bilan social, le rapport annuel d'activités, la lettre au personnel, la signalétiqueect.

Dans la filiale HMA et le pôle Automotive et Service, les moyens de communication écrite que nous avons perçus sont : les notes d'information, les comptes rendus des réunions les affiches et les catalogues des produits commercialisés.

2-4-3-Les moyens audiovisuels et informatiques :

-Le film d'information

C'est un court métrage présentant les activités de l'entreprise. Il laisse un meilleur souvenir et facilite la mémorisation.

-La téléconférence

Elle permet d'effectuer une réunion de travail avec des personnes se trouvant sur des sites distants.

-Intranet

L'Intranet est un réseau informatique utilisé à l'intérieur d'une entreprise ou de toute autre entité organisationnelle utilisant les techniques de communication d'internet. Il permet aux employés d'obtenir les informations en temps réel.

- ✓ Internet, est un moyen de communication indispensable pour la filiale HMA et le pôle Automotive et services, les écrans des ordinateurs au sein de ces structures sont des interfaces d'échange considérablement utilisés par les collaborateurs du pôle et de la filiale HMA, à travers la messagerie Outlook.

2-5-Les formes de la communication interne¹³ :

Les outils que nous avons cités en haut servent, comme support de communication, transmettant les informations dans divers chemins verticaux et horizontaux dans l'entreprise. En effet nous distinguons trois (03) formes de communication interne à savoir :

2-5-1-Communication descendante ou la communication hiérarchique :

C'est la communication qui s'adresse à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Elle part du sommet de la pyramide hiérarchique en passant par tous les cadres, pour arriver jusqu'aux ouvriers. Son objectif premier est de diffuser les informations à caractère réglementaire, comme le règlement intérieur, de résoudre les conflits internes, les directives et les consignes mais également, de faire connaître l'environnement de l'entreprise.

¹³ Site interne t : «<http://grhmaroc.over-blog.com/article-les-types-de-communication-en-entreprise-53306098.html> » (Consulter le 01/06 /2015 à 06h35).

2-5-2-La communication ascendante ou salariale :

Prend le chemin inverse de la communication descendante, c'est la communication qui part de la base des salariés, pour arriver vers la hiérarchie ou la direction. Elle a pour rôle de détecter les éventuelles anomalies de communication interne et de faire remonter les réclamations ou suggestions à la direction, dans le but de créer un dialogue et une écoute active.

2-5-3-La communication horizontale ou transversale :

C'est un, échange d'information d'égal à égal entre différents, services ou départements Cette forme de communication a pour finalité de favoriser les échanges entre les différents acteurs de l'entreprise, dans la perspective de partager les connaissances et d'intégrer tous les salariés dans la prise de décision.

2-Section 2 : Méthodologie de travail

2-1-Objet et intérêt de l'étude :

La mondialisation constitue une véritable aubaine pour les entreprises, elle donne une perspective de développement et d'expansion illimitée, les entreprises ne sont plus soumises à aucune règle, elles peuvent traverser les frontières, accéder à tous les marchés, augmenter leur profit à l'infini. Cependant une seule condition est requise, c'est de faire face à la concurrence.

C'est dans ce contexte, que le rôle stratégique de la communication interne, voit le jour avec une impulsion sans précédente, fondant véritable levier du management.

Aujourd'hui les entreprises algériennes favorise la communication destinée aux clients externe dans un environnement de plus en plus concurrentiel .Or une communication en interne de l'entreprise est aussi importante que la communication externe, constituant un facteur clé de réussite des entreprise publiques ou privées.

Cependant, les besoins en matière de communication interne se font sentir dans la plupart de nos entreprises. C'est dans ce contexte concurrentiel que le pôle Automotive et Services du groupe Cevitla, envisage de mettre en place des dispositifs de communication interne au sein de ses filiales, afin d'instaurer un bon climat de travail et intégrer les collaborateurs dans la vie de l'entreprise.

L'objet de notre mémoire est de répondre aux préoccupations de l'entreprise en matière de communication interne, en premier lieu il s'agit d'effectuer un état des lieux sur les pratiques

de la communication interne à travers un diagnostic qualitatif, pour déceler les différents dysfonctionnements qui freinent le bon déroulement de la communication, ainsi que les points forts en la matière.

En second lieu il s'agit ,d'identifier les besoins des collaborateurs en matière de communication interne pour enfin proposer des dispositifs de communication interne permettant de répondre à leurs attentes, en se basant sur les bons pratiques de la communication interne au sein de la filiale HMA et le pôle Automotive et Services .

2-2-Intérêt de l'étude :

Le choix de notre sujet n'est pas le fait du hasard, l'idée de cette étude est issue d'un besoin de satisfaire une curiosité personnelle et de vouloir mieux comprendre l'importance de la communication, son apport sur le plan social ainsi que sur la performance globale des organisations.

Un tel sujet trouve sa pertinence dans le fait qu'il peut démontrer qu'une communication interne peut créer un socle commun et donner du relief pour aider les collaborateurs à prendre de bonnes décisions dans leur activité quotidiennes et d'améliorer l'ambiance de travail .

Aussi, notre étude va dans le sens d'une initiative relative à des besoins en matière de communication interne des collaborateurs de la filiale HMA (Hyundai Motor Algérie) du pôle Automotive et Service (groupe Cevital) .C'est dans cette perspective que nous espérons aider l'entreprise à mieux identifier ses dispositifs de communication interne afin d'améliorer le climat de travail , renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs et développer leur implication dans la vie d'entreprise .

Enfin nous espérons que ce modeste travail reflètera le degré de notre engagement, et que nous avons aidé à enrichir la réflexion sur les besoins en matière de communication interne dans nos entreprises Algériennes.

Le choix du cadre du travail :

Le cadre de notre travail s'est effectué au sein du pôle Automotive et services du groupe Cevital ayant choisi la filiale HMA (Hyundai Motors Algérie) comme terrain d'investigation afin de concrétiser notre étude et ce pour les deux raisons suivantes :

- ❖ HMA, c'est l'une des filiales les plus représentative en terme de taille et de chiffre d'affaires, elle rencontre actuellement de véritables problèmes de communication

interne impactant son climat de travail qui ne cesse de se détériorer, l'une des causes principales de l'augmentation du turn-over, avec une augmentation de du premier trimestre 2015 par rapport au premier trimestre de l'année passée.

- ❖ La concurrence ardue que connaît le secteur automobile en Algérie, ajoutant à cela, la chute importante des ventes dans l'année en cours (2015), l'augmentation des prix chez certains concessionnaires en Algérie et les nouvelles lois imposées par les autorités Algériennes, «*Les concessionnaires automobiles devront vite s'adapter aux nouvelles lois qui les obligent à équiper leurs véhicules avec un maximum d'équipements de sécurité et conformes aux standards internationaux et à mettre aux normes leurs sites et ceux de leurs représentants s'ils veulent sauvegarder leur agrément*», nous dira un concessionnaire automobile »¹⁴. C'est dans ces exigences que la filiale HMA doit faire face, en améliorant sa communication interne afin de promouvoir son potentiel humain et développer l'implication de ses collaborateurs pour pouvoir maintenir sa position sur le marché Algérien.

2-3-Outils et méthodes de collecte de données :

2-3-1-Méthode de collecte des données :

Pour mener à bien notre recherche et assurer une meilleure collecte de données au sein de la filiale HMA et au niveau du pôle Automotif et Services, nous avons opté pour une démarche qualitative. Au départ nous avons procédé à notre recherche à travers un diagnostic interne «*Il s'agit de rechercher les points faibles et les points forts de l'entreprise en interne. Il s'agit en général d'analyser le MIX, ou le système de communication interne (analyse des outils) de son personnel (accueil, système de motivation, organigramme...)*» (Andréa. BALMA, 2010)¹⁵, nous avons utilisé, comme outil d'investigation l'observation et les entretiens, cette démarche constituera la base de notre travail, par la suite, il nous a semblé nécessaire de réaliser un benchmark (Annexe 4), afin de dresser les outils de communication interne existants au sein du pôle et de la filiale HMA ; pour ce faire, nous avons restitué dans un tableau les différentes pratiques de la communication interne dans différentes entreprises nationales et internationales, ceci en nous appuyant sur les entreprises qui opèrent dans le même secteur. Enfin nous avons utilisé comme outil d'étude, la technique documentaire basée

¹⁴ Site internet : « http://www.elwatan.com/hebdo/auto/2015-une-autre-annee-difficile-pour-l-automobile-06-01-2015-284116_160.php » (consulter le 19/05/2015 à 23h25min.)

¹⁵ Andréa. BALMA (2010). L'élaboration de la stratégie de communication.

sur les ouvrages, revues, mémoires et dictionnaires comme supports traditionnels mais aussi, les sites internet, livres, revues et dictionnaires électroniques comme étant des supports numériques ainsi que, les différentes données de l'entreprise et les orientations de notre encadreur et promoteur.

2-3-2-Outils et techniques d'investigation (outils de collecte des données) :

A-L'observation :

« *L'observation est plus qu'une technique passive. Elle consiste à prélever des informations qualitatives ou quantitatives d'une manière systématique. On observe des individus ou des groupes* »¹⁶. La phase d'observation est une étape intermédiaire entre le choix et l'élaboration du modèle de la collecte des données et d'analyse, qui dépend de l'objet d'étude et la nature du terrain. En effet ; cette phase de notre recherche nous a permis à ajuster notre guide d'entretien d'après le contexte que nous avons observé.

Dans la recherche que nous avons menée, nous avons été conduit à entrer en contact avec notre terrain dès le début de notre recherche, nous avons observé directement les collaborateurs du pôle et de la filiale HMA dans leur environnement de travail. L'observation s'est donc déroulée en même temps que la construction de notre objet d'étude. Aussi lors des entretiens, ce qui nous a aidé à renforcer cette phase de collecte des informations relative à la communication interne.

Pendant notre observation directe, nous avons élaboré un journal terrain dans un document Word, dont nous avons retranscrit nos notes d'observations, en indiquant la date et lieu d'observation, ensuite nous avons synthétisé notre observation dans une grille d'observation comportant deux thèmes à savoir ; communication et ambiance de travail, ceci en relation directe avec notre sujet, ce qui nous a permis d'appuyer considérablement notre recherche.

B- L'entretien :

« *L'entretien de recherche est une méthode de collecte qui vise à recueillir des données (informations, ressentis, récits, témoignages...) appelés matériaux, dans le but de les analyser. Il s'inscrit dans un projet de recherche, obéit à des règles strictes, prend place dans*

¹⁶ Les techniques de recherches page : 3 .Introduction à la recherche Donald Long « longd@umoncton.ca » (506)858-4886 Centre de Recherche et de développement en Education (CRDE) Université de Moncton.- B.Canada E1A3E9 (Un article). (Disponible en ligne).

une démarche préparée. L'effectif des personnes interrogées doit être restreint. Sa durée doit être comprise entre 30 à 90 minutes. »¹⁷

Le choix de cet outil d'investigation est motivé par le fait qu'il permet d'accéder à des informations riches en termes de qualité, et par le fait de la facilité de sa conception en termes de temps.

Dans cette phase de recherche, il s'agit de recueillir des informations directement issues des collaborateurs interviewés du pôle Automotive et Service ainsi que de la filiale HMA.

2-4-Préparation et conduite des entretiens :

A fin de laisser le répondant s'exprimer spontanément tout en l'orientant en parallèle pour ne pas s'écarter de l'objectif des questions, nous avons opté pour un guide d'entretien semi directif. *« En ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement fermé. En général, le chercheur dispose d'un certain nombre de thèmes ou de questions guides, relativement ouvertes, sur lesquels il souhaite que l'interviewé réponde. Mais il ne pose pas forcément toutes les questions dans l'ordre dans lequel il les a notées et sous leur formulation exacte. Il y a davantage de liberté pour le chercheur mais aussi pour l'enquêté. »¹⁸*

Notre guide d'entretien se compose de deux principaux thèmes, le premier intitulé les 3C (communication, coordination et concertation)¹⁹ éclaté en six (6) sous-thèmes (Annexe n°2), le second thème intitulé ; sentiment d'appartenance et implication dans la vie d'entreprise. Ainsi le guide d'entretien que nous avons élaboré comporte cinq (05) questions ouvertes sur les deux thèmes, dont une question principale et quatre (04) questions de relance.

Nous avons commencé à s'entretenir avec les responsables des ressources humaines au niveau du pôle et niveau de la filiale HMA , afin de nous réserver des rendez-vous dans le cadre de cette recherche , et pour cerner les entraves en communication interne au sein de la filiale HMA, nous avons choisi comme cible les cadres intermédiaires , les N-2 et les N-3 à savoir les différents chefs de département ainsi que les managers de première ligne , nous

¹⁷ IFSI Prémontré / BV / FR / Méthodologie TFE page : 11 / Les outils d'enquête / 3ème Année / Octobre 2000.

¹⁸ Nicolas Lefèvre. Méthodes et techniques d'enquête.

¹⁹ L'un des six thèmes du guide d'entretien proposé par l'approche socio-économique conçu par Henri SAVALL et Véronique ZARDET. Site internet : « <http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.1999.gprunet&part=7362#Notenote107> » (Consulter le 17/05 /2015 à 00h30min ».

avons mené des entretiens individuels, par l'intermédiaire de 15 interviews auprès de ces responsables hiérarchiques.

Les entretiens se sont déroulés dans une bonne ambiance manifestée par un grand enthousiasme de la part des personnes interrogées, avec une durée de temps allant de une heure (1h) jusqu'à une heure et demi (1h30) pour chaque entretien, en commençant par la présentation de notre étude, ses objectifs et les thèmes traités dans le guide d'entretien, ce qui nous a permis de collecter des informations très riches et uniques au profit de notre thème de recherche.

2-5-Traitement des entretiens :

Nous avons procédé au traitement des informations collectées à travers les entretiens que nous avons menés, par la méthodologie (ISEOR) d'analyse des entretiens utilisée dans le diagnostic socio-économique conçu par Henri SAVALL et Véronique ZARDET.

La méthode du traitement des informations consiste à l'organiser en quelques étapes de classement d'informations, celles-ci prennent la forme de phrases, appelée, dans cette approche phrase témoin.

Les phrases témoins représentent, des phrases extraites des prises de notes sans aucune déformation²⁰. Ainsi les phrases témoins sélectionnées respectent le principe d'anonymat.

En effet ; nous avons commencé notre traitement par la sélection des phrases témoins, par la suite nous avons extrait de ces phrases témoins, des idées pertinentes qui révèlent des dysfonctionnements appelées idées clés.

Les idées clés que nous avons décelées, sont classées par sous-thèmes dans les thèmes que nous avons constitués.

Enfin les entretiens que nous avons menés à travers des questions ouvertes ont donné l'apparition à d'autres thèmes en relation avec notre sujet la raison pour laquelle nous avons jugé nécessaire de les introduire tout en renforçant et travaillant l'objectif de notre recherche.

²⁰ Site internet : « <http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.1999.gprunet&part=7362#Notenote107> » (Consulter le 17/05 /2015 à 00h30min ».

2-6-Les difficultés de la recherche :

Nous avons réalisé ce projet de fin d'étude au sein du pôle Automotive et services du groupe Cevital, ou nous y avons rencontré quelques difficultés qui, nous ont conditionnées la réalisation d'une étude plus riche en terme d'investigation, mais aussi, par rapport au nombre restreint des personnes que nous avons interrogées, compte tenu à l'indisponibilité des collaborateurs. Nous tenons toutefois à préciser que notre stage a été très enrichissant et que nous avons été en contact avec certains professionnels qui nous ont facilité la tâche.

Conclusion :

Ce premier chapitre de notre mémoire représente un prélude de notre recherche tant sur le plan théorique que sur le plan pratique.

La délimitation du cadre théorique et méthodologique de notre recherche s'avère très importante pour atteindre l'objectif final de ce modeste travail.

Ainsi nous procéderons à apporter les réponses, pour notre problématiques de départ, la raison pour laquelle nous avons consacré le deuxième chapitre de notre mémoire qui traitera les entraves liés à la communication interne au sein de la filiale HMA et du pôle Automotive et Service.

CHAPITRE 2 :
LES ENTRAVES ENGENDREES PAR
LA COMMUNICATION INTERNE
AU
SEIN DU POLE AUTOMOTIVE
ET SERVICES ET LA FILIALE HMA

Chapitre 2 : les entraves engendrées par la communication interne au sein du pôle Automotive et service et la filiale HMA

Dans un monde en constante évolution où la compétitivité est le mot d'ordre de toutes les entreprises, il serait irrationnel de fonder une stratégie basée sur les ressources matérielles sans prendre en considération l'aspect immatériel des ressources nécessaire pour sa réalisation, en l'occurrence les ressources humaines. En effet ; la performance de l'entreprise repose considérablement sur la gestion de sa ressource humaine.

La communication interne est l'un des outils les plus efficaces dans la gestion des ressources humaines et l'intronisation d'un bon climat de travail. Toutefois, les besoins en matière de communication et d'information se font sentir dans la plupart de nos entreprises, dont la filiale HMA et le pôle Automotive et Services du groupe Cevital (notre terrain de recherche) font parties intégrante de cette catégorie d'entreprises Algériennes.

Les dysfonctionnements engendrés par la communication interne sont multiples dans cette entreprise, nous nous sommes basés sur les plus significatifs en matière d'influence sur l'efficacité de la gestion des ressources humaines, la raison pour laquelle, il nous a semblé essentiel d'y consacrer un chapitre de notre étude.

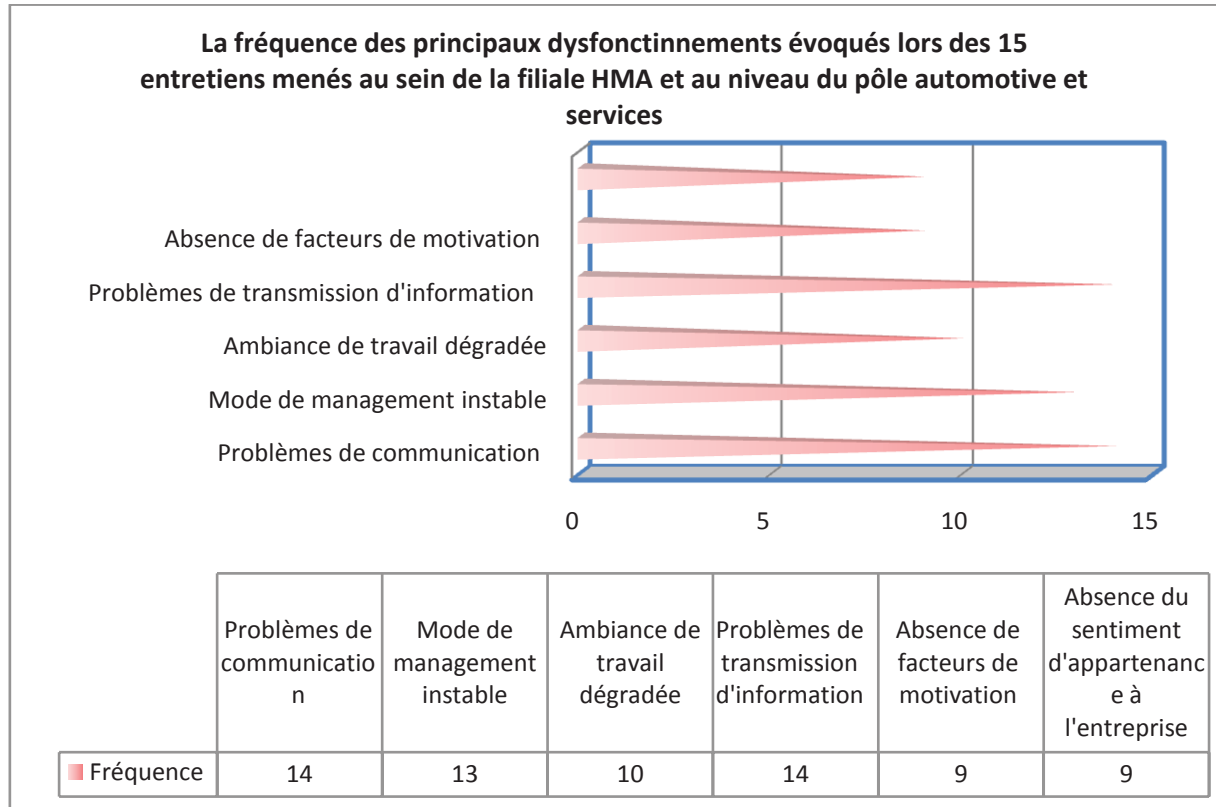
Les entraves liées à la communication interne au sein du pôle Automotive et Services et de sa filiale HMA ; deuxième chapitre de notre thèse, sera divisé en deux sections : la première aura pour intitulé le mode de management et l'ambiance de travail, dans cette section nous déterminerons les principaux dysfonctionnements engendrés par les problèmes de communication interne au sein de la filiale et du pôle impactant d'une façon directe l'ambiance de travail. En outre nous démontrerons l'envergure de la communication interne, son rôle ainsi que les objectifs auxquels elle aspire.

La deuxième section de ce chapitre sera consacrée aux obstacles de la transmission d'informations, l'un des majeurs problèmes détecté pendant notre diagnostic qualitatif .

Section 1 : Mode de management et ambiance de travail :

- Une ébauche de l'état des lieux :

Figure n° 3 : les principaux dysfonctionnements liés à la communication interne



Source : élaborer par nous même à partir des informations collectées lors des entretiens à l'aide d'Excel.

Rappelons que nous avons procédé aux interviews par un guide d'entretien semi-directe avec des questions de relance très ouvertes, ce qui nous a permet de comprendre les causes racines des dysfonctionnements liés à la communication interne.

Parmi les 15 cadres interrogés, 14 entre eux ont évoqué la présence d'un grand problème de communication et de transmission d'informations. Ainsi 13 cadres ont précisé que les problèmes de communication sont liés aux changements très fréquents du mode de management .Enfin 9 cadres interviewés ont exprimés leur mécontentement par rapport au manque de facteurs de motivation et à l'absence du sentiment d'appartenance ce qui impacte d'une manière directe l'ambiance au travail, justement 10 cadres parmi le total de nos interviewés ont abordé ce problème de détérioration du climat de travail.

1-Mode de management :

1-1-Changement de dirigeant :

Le changement dans les entreprises est une phase de rupture d'un existant obsolète à un avenir prometteur de progrès afin de s'adapter aux évolutions de son environnement. Cependant tout changement engendre de nouvelles attitudes et de nouveaux comportements.

« Parmi les nombreux types de changement que peuvent connaître les organisations, trois sont particulièrement révélateurs de l'importance de la communication interne pour assurer le succès : la fusion inter-organisationnelle, l'arrivée d'un nouveau dirigeant et la restructuration interne. »¹.

C'est justement le cas de la filiale HMA avec l'arrivée d'un nouveau directeur général, ce qui a créé un contexte très sensible dans lequel les collaborateurs, ont abordé leur ressenti de déstabilisation et d'incertitude.

Idée clé : instabilité du mode de management

Phrases témoins :

« Il y avait l'ex directeur général monsieur R ,si vous faites un petit interview avec l'un des collaborateurs vous allez sentir que dans cette période , ils étaient beaucoup plus motivés , on sentait le changement , la communication ,c'est-à-dire qu'on allait vers quelque chose de positive et toute suite après il y a eu une cassure du jour au lendemain . »

« Avec le départ du DG, sachant qu'en septembre on savait déjà qu'il allait partir, mais on ne savait pas qu'il allait partir aussi tôt ! Il est parti en janvier donc les gens commençaient à chercher ailleurs .Parce que en quelques parts avec un étranger on travaille avec des méthodes structurées, on était plus au moins à l'aise et rassuré, moi je le dis avec l'ancien DG je travaillais très, très à l'aise. »

« Avec ce DG je ne peux pas comparer les deux parce que c'est deux mentalités différentes c'est deux approches différentes, deux méthodes différentes, deux stratégies différentes mais j'aurais aimé continuer à travailler au moins cinq (05) ans avec notre ancien DG. Au moins pour essayer d'avancer car on avait beaucoup de choses à réaliser avec lui. »

« Je me dis qu'on sent une certaine tension je ne sais pas si c'est le départ de l'ancien management (manger), wella (ou) c'est la nouvelle stratégie en parallèle () .Moi je me dis que je vais donner un peu de temps à Hyundai pour se relever mais »

¹ Jean-Marc DECAUDIN, Op.cit., page 115.

Chapitre 2 : les entraves engendrées par la communication interne au sein du pôle Automotive et service et la filiale HMA

Le changement du directeur général de la filiale HMA a été vécu comme une phrase très rapide sans accompagnement, provoquant une attitude et un comportement fragile et déséquilibré surgis des collaborateurs de la filiale et du pôle Automotive et Services, car ils n'ont pas eu le temps de prendre racine du nouveau mode de management instauré par le nouveau dirigeant. En effet, l'arrivée de ce nouveau directeur a été vécue comme un changement traumatique.

Or, la réussite d'un changement est considérablement amplifiée et relayée par la communication interne, c'est l'un des facteurs clés de succès dans tout changement.

« Dans un premier temps, le nouveau dirigeant ne peut jouer que sur les pratiques de la socialisation pour composer avec des individus plus au moins motivés par son arrivée »², de ce fait, le choix des pratiques de la communication interne à adapter avec les collaborateurs doit répondre à leur besoin en matière d'explication sur les raisons du changement, car **informer sur les changements ne suffit pas à obtenir l'adhésion, il faut communiquer** en interne sur la logique du changement, afin d'impliquer les collaborateurs dans les enjeux de l'entreprise et d'éviter les résistances au changement, et la détérioration de l'ambiance au travail.

1-2-style de management et motivation

Aujourd'hui plus que jamais la motivation en entreprise est devenue un sujet qui gagne tout son importance dans le discours managérial.

La motivation en entreprise est un élément essentiel à son fonctionnement, contribuant à l'atteinte des résultats et à la bonne performance. Aussi, un collaborateur motivé est une source de créativité et d'autonomie, se sont des qualités essentielles à la compétitivité de l'entreprise.

Ce facteur de bonnes pratiques managériales est quasi absent dans la filiale HMA et le pôle Automotive et Services, les propos des cadres que nous avons interrogés ont tous exprimé ce besoin d'être motivé.

² Jean-Marc DECAUDIN, Op.cit., page 117.

Idée clé : mode de management est source de démotivation

Phrases témoins :

« Si le DG décide de le mettre en place et qu'il délègue à ses directeurs la mise en place de ces facteurs de motivation, croyez moi ça va se faire, si il suit ça de près ça va se faire mais si il lâche au bout du milieu c'est tout le monde qui va lâcher. »

« ce n'est pas parce que les gens ne travaillent pas ou qui ne font pas de bons résultats mais c'est juste qu'il faut changer les mentalités pour motiver le personnel »

« Il y a eu une personne qui voulait mettre ça en place ce genre de dispositifs valorisants et motivant à la fois, mais elle a eu du mal à le réaliser ! Et sincèrement c'est le top management aussi qui doit s'est y mettre pas les gens du middle management.»

Comme nous pouvons le remarquer, le mode de management dans cette entreprise est une source de démotivation .En outre cette démotivation relève d'une partie des problèmes de communication, les collaborateurs de HMA et du pôle cherchent à être informés sur les objectifs de l'entreprise, d'une manière motivante. Toutefois *« une communication efficace repose plus sur des comportements que sur des supports .Autrement dit plus sur le management que sur les techniques. »* .En effet ,il s'agit dans ce cas de capitaliser sur une communication motivationnelle et relationnelle , **car informer ne suffit pas à fédérer les salariés autour de la stratégie** , mais informer et motiver avec un management de proximité par dialogue et l'écoute des tendance des collaborateurs (en matière de motivation) afin de contribuer à leur bien-être à l'intérieur même de l'entreprise .

2-Ambiance de travail :

L'observation telle que le diagnostic qualitatif a été révélatrice des points forts et des points faibles de l'entreprise qui a fait notre terrain de recherche en matière de communication interne.

La gestion des ressources humaines dans les entreprises basée sur un management moderne a poussé son raisonnement jusqu'à atteindre les notions de satisfaction et d'épanouissement au

Chapitre 2 : les entraves engendrées par la communication interne au sein du pôle Automotive et service et la filiale HMA

travail, par le développement des conditions de travail physiques et morales pour garantir une meilleure ambiance de travail visant une performance globale de l'entreprise³.

Notre présence sur le terrain de recherche nous a permis de déceler une mauvaise convivialité au travail, les collaborateurs observés au niveau du pôle et au niveau de HMA ont manifesté un comportement affecté par le stress, par la démotivation et par un manque de confiance (personne non rassurée), ce qui reflète leur insatisfaction par rapport à l'ambiance de travail.

Observation : (Grille d'observation annexe 1)

« Nous avons remarqué qu'à l'intérieur de cette ambiance tendue un petit climat de tensions, de stress et d'incertitude que les collaborateurs du pôle essayent de le surmonter à travers leur esprit d'équipe (dialogue et écoute.) »

« L'ambiance de travail au niveau de la filiale HMA est morose, nous avons remarqué que certains travailleurs franchissent la porte de leur bureau le matin avec une grande démotivation et, ils la franchissent à 17h avec une petite joie. »

En effet, notre perception a été confirmée par les propos de nos interviewés ajoutant à cela, la détérioration de l'ambiance de travail due au manque de communication car « *Personne ne peut s'épanouir dans un climat de tension, de stress et de pression constante, dans un climat où le dialogue est absent.* »⁴, la raison pour laquelle les salariés cherchent à quitter leur entreprise pour la moindre opportunité meilleure, qui se présente à leur égard.

Idée clé : sentiment de dévalorisation et de rupture

³ Manon GUILLERME, **mémoire** de master en tourisme et hôtellerie : gestion des ressources humaines, année 2012-2013, page 44.

⁴ Site internet : <https://www.reussitepersonnelle.com/ameliorer-lambiance-travail/>

Chapitre 2 : les entraves engendrées par la communication interne au sein du pôle Automotive et service et la filiale HMA

Phrases témoins :

« Les gens ici, ils ont été tellement mal traité, qu'aujourd'hui ils se contentent du minimum, il n'y a pas eu de motivation pour les pousser au-delà de leur capacité et donc ils viennent ils sont là, parfois ils ne font même pas leur travail et à 17h c'est la queue ...la pointeuse, ils courent pour sortir on dirait qu'ils **sont dans une prison.** »

« Je défis tout le monde ici, si ils ont le degré de mon engagement mais il y a quelques semaines, il y a eu une cassure d'ailleurs je voulais même allais voir le directeur des RH pour démissionner. »

Or, L'ambiance de travail est vitale pour les collaborateurs, Jean Marie Peretti (2009) nous explique l'intérêt des entreprises de penser à l'amélioration des conditions de travail en incluant la santé physique et mentale des salariés ,ainsi que le rôle de la communication interne qui persiste à améliorer le cadre et l'ambiance au travail.

Dans une ambiance de travail dégradée les salariés cherchent à exprimer leur sentiment négatif caché par une attitude de démotivation. Evidemment, qui ne serait pas content de bénéficier d'une augmentation salariale .Cependant la motivation des collaborateurs ne passe pas uniquement par le salaire, l'ambiance qui règne au sein d'une entreprise y est pour beaucoup dans la motivation des salariés. C'est là qu'on trouve tout l'intérêt de la communication interne.

Dans son livre ; recettes pour plomber l'ambiance au travail- Plaidoyer pour le bon sens en communication interne, Jean-Philippe Cathelin (2011) met l'accent sur l'apport de la communication en matière de bien- être au travail à travers des expériences menés dans plusieurs entreprises.

Informé ne suffit pas à rendre l'ambiance au travail conviviale, la mise en œuvre des moyens de communication interne tels que la réunion de motivation⁵ , des journées de rencontres et d'échanges entre les collaborateurs à travers les séminaires d'entreprises et les teambuilding, des journées de sensibilisation santé sécurité ,de tels dispositifs de communication interne valoriseront et motiveront davantage les collaborateurs dans une ambiance de cohésion et de satisfaction .

⁵ Réunion de motivation : c'est des réunions où les collaborateurs expriment leur ressenti envers l'entreprise .Site internet : <http://www.beekast.com/blog/fr/communication-interne-evenementiel/> (consulter le 02/06/2015 à 07h)

Chapitre 2 : les entraves engendrées par la communication interne au sein du pôle Automotive et service et la filiale HMA

2-1-Esprit d'équipe :

Le travail en équipe est un facteur important de motivation du personnel, mais aussi un moyen par lequel l'entreprise offre une entière satisfaction aux individus, la composant et ainsi participer à la notion de bien-être au travail, il s'agit « *d'augmenter la cohésion, le plaisir à travailler ensemble, c'est la croissance profitable qui procurera le plaisir recherché, rattachant autant la joie du succès qu'aux bonnes relations avec les autres.* »⁶

Selon Béatrice Leconte⁷ « *l'esprit d'équipe ne se décrète pas, il se construit au fur et à mesure de l'histoire d'une équipe. Il dépend de beaucoup de critères qui peuvent être différents pour chacun des membres de l'équipe* ». Il s'agit des liens tissés entre les travailleurs constituant un groupe, donnant le sentiment de faire corps et les poussant à améliorer le climat de travail.

Nous avons constaté (Annexe n°1) que le travail en groupe est une initiative développée par les collaborateurs au niveau du pôle et dans les différentes directions de la filiale HMA, cette manière d'entreprendre le travail en groupe est née par la dégradation de l'ambiance au travail.

Observation (Grille d'observation Annexe 1) :

« Certains chefs partagent le même espace que leur subordonnés et c'est là où nous avons remarqué le même degré d'esprit d'équipe, que nous avons perçu au niveau du pôle, un esprit d'équipe qui apaise le climat de travail. »

«certains chefs de département ont tissé un fort lien de collaboration avec leur éléments de la même direction d'une manière à ce qu'une personne étrangère de l'entreprise ne ferait pas la différence entre le subordonné et son supérieur. »

C'est ainsi que nous avons remarqué des petit groupe de collaborateurs s'entraident, communiquent, partagent les informations, et expriment leur ressentis négatifs envers l'entreprise dû au manque de considération et de valorisation (Grille d'observation annexe n° 1).

⁶ Michel Giffard et Michel Moral (2009, p 75)

⁷ Béatrice Leconte, site internet : <https://scientifiquepsychologue.wordpress.com/tag/esprit-dequipe/>

Chapitre 2 : les entraves engendrées par la communication interne au sein du pôle Automotive et service et la filiale HMA

Ce sentiment commun de déconsidération et l'élément déclencheur de la cohésion créée entre ces collaborateurs, l'esprit de groupe qui en découle de cette union de relation interpersonnelle est considéré comme un moyen par lequel les employés que nous avons observé essayent d'améliorer leur quotidien au travail pour parvenir à réaliser les tâches demandées à temps.

Néanmoins l'initiative interpersonnelle de bien collaborer et de bien communiquer nous l'avons remarqué chez des groupes d'un nombre d'individu très restreint environ trois (03) à quatre (04) personne qui partagent le même espace de travail .En effet , l'esprit d'équipe entre les différentes direction est quasi absent nous avons expliqué cela ,par le fait que « *Plus le groupe est nombreux, moins les membres sont satisfaits parce que les difficultés de communication s'accroissent* »⁸ , et donc les difficultés de collaborer avec le reste des services sont relatives à celles de la communication .

2-2Coordination et communication verticale et horizontale :

2-2-1-Communication et coordination horizontal :

De même nous avons ratifié notre perception d'observation avec les personnes interrogées lors des entretiens, la majorité a évoqué les problèmes de coordination et de communication avec les collaborateurs qui ne font pas partie de leur service ou de leur direction.

Idée clé : Manque de collaboration entre les différents services (cloisonnement)

Phrases témoins :

« *Moi j'incite toujours mes collaborateurs de l'autre coté à venir voir leur collaborateurs au niveau de la () , je leur dis qu'on est complémentaire, qu'on est dans la même direction, il faut travailler en collaboration houma walfou (ils n'appliquent pas ça).* »

« *Moi quand je leur dit d'organiser des conventions pour le personnel, ils me disent de quoi tu te mêles ce n'est pas à toi de le faire c'est le coté RH..... Alors que ça se travaille logiquement entre RH et communication.* »

⁸ Roger MUCCHIELLI .La dynamique des groupes 2004.

Chapitre 2 : les entraves engendrées par la communication interne au sein du pôle Automotive et service et la filiale HMA

Or, travailler, c'est communiquer et communiquer c'est créer un lien, afin de rendre possible l'atteinte des objectifs de l'organisation. En effet les différentes directions doivent se coordonner, « *cela exige de la communication interne entre les fonctions de l'entreprise* »⁹ visant à décloisonner le périmètre de travail de chacune des fonctions.

« *Le décloisonnement implique non seulement de mettre en place physiquement, des réseaux favorisant la circulation de l'information, mais également de vaincre des barrières comme la tradition, les mentalités conservatrices ou les problèmes de langage* »¹⁰, car **informer ne suffit pas** à décloisonner la collaboration entre service, il s'agit d'informer et de dialoguer à la fois pour booster l'efficacité de la communication horizontale.

2-2-2-Communication et coordination verticale :

D'après les entretiens, la communication, la coordination et la concertation (3C) avec la hiérarchie, et l'équipe de l'encadrement est jugée très médiocre, les messages et les directives qui émanent de la direction générale ou de l'encadrement sont peu claires, leur envergure de diffusions sont insuffisantes avec une absence d'accompagnement sur l'introduction des nouveaux systèmes d'information, ce qui induit le plus souvent à des résistances aux **changements impactant la convivialité au travail** entre les collaborateurs des différents niveaux hiérarchiques.

Idée clé : Manque des 3C avec la direction générale

Phrases témoins :

« *Moi le chef de département opérationnel quand le DG me demande un travail je me débats, je réunis mon équipe je promets ; j'arrive je crée le rendu, le rendu je ne sais pour quelle raison ne plait pas au grand patron, probablement parce, que il n'a pas été bien expliqué par le DG lui-même, et toute vos projets tombe à l'eau. Et ça touche à l'intérieur de votre cœur* »

« *On reçoit des invitations de formations du siège et on nous exclut de cette formation, justement, il y a une formation pour des collègues qui vont partir telle date pour une formation qui va commencer telle date je suis chef (), j'étais destinataire de ce mail qui me donne le droit d'assister à cette formation et on me la pas accorder et on me dit pas pourquoi on n'accorde pas ?!* »

⁹ Jean-Marc DECAUDIN, la communication interne, stratégie et techniques 2013.

¹⁰ Bloch-laine, Pangloss N 19 La Communication Interne Et Externe Des Grandes Entreprises

Idée clé : maque des 3C avec l'équipe de l'encadrement

Phrases témoins :

« On a par exemple le service des moyens généraux qu'est très, très collaboratif mais cela ne suffit pas, je pense qu'il faut s'organiser, et je pense que ça reste qu'on a un grand problème de communication ! On travaille à la Moassasa Watania (entreprise étatique) et ce n'est pas normal ! »

*« ..à HMA on leur a changé l'ancien système « Siege » qui est un peu compliqué et incomplet (...), par un nouveau système « Otolan » qui nécessite un simple appui sur un bouton mais les **collaborateurs résistent encore et utilisent l'ancien système « Siege »** »*

« ...on a mis en place un réseau comme MSN, ou on est tous connecté quand on est là .et les employés peuvent se parler en même temps, c'est un outil très important là on l'utilise pas, il est installé depuis un mois, et moi j'en ai eu aucune information concernant ce système. »

En revanche, une communication verticale conforme aux méthodes de travail et aux objectifs de l'entreprise permet *« de connaître les aspirations de son personnel et de désamorcer les éventuels conflits ou tensions. Facteur de bon climat social »¹¹*, d'où l'ampleur de la communication verticale (descendante et ascendante), de sorte que les instructions ,les notes, les décisions ,les changements ainsi que les communiqués constitués par la hiérarchie et l'encadrement, soient accompagnés d'explications claires et sans équivoques, avec une écoute attentive des réactions des collaborateurs ciblés ,permettant l'épanouissement et la participation de façon valorisante au sein de l'entreprise et une meilleure ambiance de travail .

Comme toute entreprise, la communication descendante est régulièrement utilisée dans l'objectif d'informer .En effet des réunions d'information sont organisées dans ce sens, **mais informer ne suffit pas à susciter l'adhésion des collaborateurs aux enjeux de l'entreprise**, il s'agit donc de mettre en place **des dispositifs** de communication interne qui permettront la remontée d'information en appuyant la concertation, tels que les réunions de

¹¹ Marie-Hélène WESTPHALEN. Communicator, le guide de la communication d'entreprise, 3^{ème} édition.

dialogue¹², afin « d'éviter que les tensions entre salariés viennent compromettre l'efficacité du travail effectué et l'ambiance quotidienne »¹³.

Section 2 : Transmission d'informations

1-Organisation de travail :

L'organisation de travail est un ensemble d'éléments en interaction regroupés au sein d'une structure régulée, ayant un **système de communication** conçu dans le but de faciliter la qualité et la rapidité des échanges internes. Ainsi l'organisation doit formaliser la division du travail en tâches distinctes et assurer la coordination entre ces tâches pour faciliter la circulation d'informations.

Les fiches des postes, les référentiels des procédures, les bases de données constituent des supports de communications opérationnelles permettent la coordination entre des différents fonctions de l'entreprise.

Cependant les collaborateurs que nous avons interrogés ont exprimé le manque des supports de communication opérationnelles, impactant leurs relations de coordinations et conduisant parfois à des conflits au sein de l'entreprises.

Idée clé : Absence de procédures

¹² La réunion de dialogue : présente la même forme (orale) et les mêmes contraintes que la réalisation de la réunion d'information à la différence que tout doit être mise en œuvre pour faciliter les échanges et le dialogue entre les participants ainsi que l'expression de chaque personne présente dans la réunion. Définition de : Jean-Marc DECAUDIN, la communication interne, stratégie et techniques 20 13 ,3^{ème} édition page 141.

¹³ Jean- Marc DECAUDIN, Op.cit. Page 142.

Chapitre 2 : les entraves engendrées par la communication interne au sein du pôle Automotive et service et la filiale HMA

Phrases témoins :

« On a aussi un grand problème de procédures, parfois on tombe dans des conflits genre non c'est mes tâches c'est moi qui est sensé faire cela et pas toi ou c'est ton travail, c'est aussi par maque de fiche de poste. Et en même temps on ne peut pas les blâmer»

« Ces derniers temps (2 dernières années) on rencontre beaucoup de problèmes de communication, je pense que la filiale a grandi trop vite et les procédures n'ont pas suivi. »

«Et en second lieu, on a un problème par rapport aux procédures, il n'y a pas assez de procédures mises en place, parce que, au fait si il y avait des procédures pour chaque département, chacun sait qu'est ce qui doit faire, qu'elle état doit transmettre et donc l'information va être disponible immédiatement. »

D'après les témoignages des cadres interviewés, nous pouvons facilement constater que le manque de procédures se répercute négativement sur la transmission d'informations conduisant à une mauvaise communication entre collaborateurs et entre services, et donc l'apparition des conflits ce qui affecte considérablement l'ambiance de travail.

Idée clé : Manque de fiches de poste, (ou fiches de poste mal définie)

Phrases témoins :

« Des fois quand on se déplace à HMA, on ne sait pas vers où se diriger pour avoir l'information dont on a besoin il y'a un réel problème d'organisation et de communication, et cela est du à l'absence des fiches de poste et à la non stabilité de l'organigramme »

« Des fois lorsque on demande à un employé de nous fournir une information et que cela entre dans son périmètre de travail (par rapport à ses tâches) il nous dit qu'il ignorait que ça fait partie de son travail et je peux expliquer ça par manque de fiches de poste et de procédures de travail moi je peux comprendre ça ! »

«Il n'y a pas de fiches de poste bien détaillées qui illustrent les tâches de chacun et du coup il y a un mélange de responsabilités de qui fait quoi ! »

Chapitre 2 : les entraves engendrées par la communication interne au sein du pôle Automotive et service et la filiale HMA

Le problème de la répartition des tâches au niveau de la filiale HMA et le pôle Automotive et service est un problème de définition de tâches appropriées à chaque collaborateur d'une part, d'une autre part l'absence d'une base de données partagée accessible à tous les services, freine la circulation d'informations, ce qui engendre des problèmes d'exécution et l'accomplissement des objectifs attribués à chacun des salariés .

La mise en place des supports appropriés de communication opérationnelle permet à chacun de retrouver sa description de poste, les tâches à réaliser et les relations hiérarchiques prévues pour se repérer rapidement dans la structure de l'organisation, aussi l'actualisation périodique des fiches de poste organisera davantage la répartition des tâches. Cette dernière doit être organisée de manière à faciliter la coopération entre les collaborateurs car les relations sont multiples et complexes entre chacun des acteurs.¹⁴

2-Circulation d'information :

L'entreprise est un construit social, où la circulation d'informations représente un élément vital indispensable pour assurer sa pérennité, mais aussi elle est essentiel dans le processus de la prise de décision .Cependant toute décision suppose une information avant toute circulation de l'information tant au niveau des décisions opérationnelles quotidiennes qu'au niveau des grandes décisions stratégiques.

Dans le présent cas 93% de nos interviewés soit 14 cadres sur les 15 cadres interrogés ont abordé le problème de la transmission d'informations, une réalité qu'ils jugent très handicapante pour la prise de décision et la préparation de l'exécution.

Idées clés :

- Manque de retour d'information ;**
- Absence de transmission d'information ;**
- Complexité du circuit d'information ;**

¹⁴ Site internet : http://www.assistancescolaire.com/eleve/TSTMG/ressources-humaines-communication/reviser-le-cours/a-quelles-conditions-l-organisation-du-travail-favorise-t-elle-la-cooperation-tstmg_rhc_11

Phrases témoins :

« Il y a un réel problème de communication, c'est-à-dire que **même si on arrive à transférer l'information il n'y a pas une réactivité de suite pour répondre et collaborer** donc pour ça il y a beaucoup de chose à faire pour dire que c'est gérer ce n'est pas encore gérer »

« On a tendance à rencontrer ce genre de problème ; **lettre morte un email sans réponse yahasra** (c'est très souvent) »

« Des fois on se trouve dans des situations assez délicates, **quelqu'un de l'extérieur qui vient t'apporter une information qui est sensée être en interne ! Et ça c'est grave ! Ce n'est pas normal !** »

«il y a beaucoup de choses à revoir, **il y a un manque de communication et c'est ce qui nous oblige à aller chercher l'information** ce qui n'est pas normal ! **et donc les choses ne se passent pas telles quelles devraient se passer.** »

« **L'information circule mais avec un flot 30 à 40 %**, si je peux résumer tout ça je peux dire que nous avons un flot d'informations assez intéressant sauf à quelques détails de près **on a besoin d'ajustement pour que l'information circule plus rapidement.** »

A la suite aux propos des collaborateurs, nous avons constaté un énorme problème de communication incorporant la mauvaise circulation d'informations, nous pouvons expliquer cette difficulté de faire circuler l'information par les obstacles suivants :

-Contenue des messages transférés peu explicite.

-Transmettre juste l'information avec « un point barre », sachant que communiquer c'est transmettre un message avec une relation type émetteur/récepteur, créant un lien humain, tels que les chercheurs de l'école Palo Alto affirment « *Toute communication présente deux aspects : le contenu et la relation, tels que le second englobe le premier et par suite est une méta-communication* » (Watzlawick, Beavin Helmick et Jackson, 1972 page : 52). En effet **il ne suffit pas de communiquer une information** , Il faut distinguer le message fonctionnelle, qui sert à l'exécution de la tâche, et le message non fonctionnelle, qui sert à tisser des liens sur le plan social .

Chapitre 2 : les entraves engendrées par la communication interne au sein du pôle Automotive et service et la filiale HMA

-L'incohérence entre le système d'information de l'entreprise et les besoins des collaborateurs en matière d'information, ce dysfonctionnement du circuit d'information engendre plusieurs problèmes d'ordre organisationnel.

-Enfin le manque des dispositifs de communication (moyens et d'outils) qui facilitent la communication, en favorisant la circulation d'informations tels que nos interviewés l'ont évoqué.

Idée clé : Manque des dispositifs de communication (moyens et outils)

Phrases témoins :

« Par exemple l'arrivée d'un DG, l'arrivée d'une autre personne ou d'une délégation tous ça doit être informé, mais **aujourd'hui on n'a pas tous les supports nécessaire pour développer une communication interne efficace** .On essaye de faire avec les moyens de bord je travail pour améliorer ça mais..... »

« On a un grand problème de communication par exemple **des fois on assiste à des réunions où un directeur de la () ne connaît pas les même informations que son élément ou son subordonnés**, imaginez cela que deux éléments de la même direction installés l'un à coté de l'autre! Où l'un est informé et l'autre non alors qu'il est sensé être informé aussi. »

« Hna (ici) par exemple , une fois pour annoncer un jour férié et qu'on allait faire un pond ,parce que ça a coïncider avec le week end ,**au lieu de l'envoyer par mail , mazelhoum (ils sont toujours en retard) , ils impriment une feuille signer par le directeur w ylas9ouha f el hit (qu'ils collent au mur) c'est un peu révolu quand même !** »

D'après les entretiens, l'insuffisance des supports de communication entravent la circulation d'informations .Aussi l'inadéquation des moyens de communication avec les tendances de communication des collaborateurs impacte l'efficacité de la diffusion d'information ,de ce fait ; « *les supports de communication ne sont jamais de simples courroies de transmission des messages reliant émetteurs et récepteur .Ils jouent un rôle réel dans l'efficacité de la communication du fait de leur nature et de leur caractéristiques* ».¹⁵

Selon les répondants l'entreprise n'a pas fourni l'effort nécessaire en termes de moyens de communication et des TIC (technologies de l'information et de la communication).

¹⁵ Jean-Marc DECAUDIN, Op.cit. , page 67.

Chapitre 2 : les entraves engendrées par la communication interne au sein du pôle Automotive et service et la filiale HMA

Nous avons confirmé les propos des interviewés à travers un benchmark (Annexe n°4) que nous avons réalisé pendant notre recherche .Effectivement la filiale HMA et le pôle Automotive et Service ne disposent pas des diapositifs de communication interne qui incorporent les moyens et les outils nécessaire pour faire circuler l'information , le tableau suivant illustre les différents moyens de communication dont l'entreprise ne prend pas en considération pour améliorer son canal de transmission d'information

**Chapitre 2 : les entraves engendrées par la communication interne au sein du pôle
Automotive et service et la filiale HMA**

Tableau n°3 : les outils de communication manquants dans l'entreprise

Technique de communication	Outils de communication
<u>Communication descendante</u>	<p>Absence :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Des bulletins d'informations ; ➤ Des journées portes ouvertes ; ➤ DU discours du DG ; ➤ Des conférences internes ;
<u>La communication ascendante.</u>	<p>Absence :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Des outils pour enquêter ➤ Des outils pour inciter tels que : <ul style="list-style-type: none"> -Les groupes de progrès ou cercles de qualité -Des boites à idées. ➤ Des rencontres de proximité des employés avec le top management.
<u>La communication transversale</u>	<p>Absence :</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Des journées portes ouvertes et des journées de rencontre entre les différents services et directions de l'entreprise. ➤ Absence des réseaux intranet reliant tous les services.

Source : élaborer par nous même à l'aide de la grille du benchmark (Annexe 4)

Chapitre 2 : les entraves engendrées par la communication interne au sein du pôle Automotive et service et la filiale HMA

Or, Il est indispensable, non seulement de développer les outils adéquats pour fédérer les équipes de travail et donc instaurer une dynamique collective, mais aussi à les motiver en contribuant à leur bien-être au travail .

2-Partage d'information :

« *Le partage d'information est devenue nécessaire pour deux raisons différentes : la première teins à la confiance, la seconde au pouvoir* »¹⁶. Dans notre cas, nous allons inverser l'ordre de l'intérêt du partage de l'information et commencer par la seconde raison à savoir l'accès au pouvoir.

Le partage de l'information est une notion primordiale pour la prise de décision et la réalisation des tâches destinées à chacun des salariés .En général la logique de la transmission d'information stipule que ; si l'information est validée, elle doit être mise à la disposition de ceux qui ont besoin dans l'entreprise.¹⁷

Les entretiens que nous avons effectués révèlent un grand problème de rétention d'information, ce n'est pas tous les collaborateurs qui partages l'information convenablement.

¹⁶ Jean-Marc DECAUDIN, Op.cit. , page 42.

¹⁷ Site internet : valorisation de l'information (2010).

http://www.economie.gouv.fr/files/directions_services/scie/docs/guide/41valorisation_information.pdf

Idée clé : problème de rétention d'information

Phrases témoins :

« **On a l'impression que le détenteur de l'information, a un avantage plus que les autres quand il garde cette information c'est ce qu'on ressent quand on discute avec les collaborateurs.** »

« **Il y a des gens qui font presque de la rétention d'information et ça ce n'est pas normal ! Pour moi donner une information, ça ne va pas diminuer de mon intelligence, ni de mes compétences ou de mon expérience.** »

« **Pour certaines personnes 3endou (si il détient) l'information c'est bon il est le PDG de la NAZA et ça moi je le déteste** »

« **Pour résoudre les problèmes de communication j'en ai qu'à ça à dire : Arrêter cette rétention d'information c'est trop mesquin de votre part !** »

« **Des fois un maillon parmi les N-2 ou les N-1 retient l'information sur son collaborateur le plus proche pour éviter par peur que l'information tel7a9 le DG bla ma djouz el 3endou (l'information se transmet au DG sans qui le saura), donc ils verrouillent à droite et à gauche** »

Les propos des cadres interrogés abordent clairement le problème de rétention d'informations, ils expliquent que pour certains d'entre eux, le contrôle de l'information c'est une source de pouvoir .En effet un vieil adage dit « *celui qui détient l'information, détient le pouvoir* »¹⁸, et donc ceux qui croient encore en cet adage refuse toute diffusion d'informations par peur de perdre leur pouvoir.

Toutefois ce phénomène de rétention d'information est une réalité existante dans plusieurs entreprises, pour celui qui possède l'information c'est un pouvoir qui permet de prendre des décisions contribuant à son bien-être personnel. Or « *faire circuler l'information, c'est partager le pouvoir, c'est reconnaître l'autre dans son identité, c'est développer des relations fondées sur la confiance, c'est échanger, c'est communiquer.*»¹⁹, et c'est essentiel pour le déroulement du travail visant la performance de l'entreprise.

Cependant l'entreprise doit inculquer à ses salariés l'importance du partage de l'information , selon Jean Marie Peretti la fonction d'information et de communication est montrée

¹⁸ Site internet : le pouvoir de l'info par François JEANNE-BEYLOT. <http://fjb.blogs.com/weblog/2008/06/le-pouvoir-de-l.html>

¹⁹ Bernard DIRIDOLLOU, Manager son équipe au quotidien ,4^{ème} édition 2007, page : 108.

Chapitre 2 : les entraves engendrées par la communication interne au sein du pôle Automotive et service et la filiale HMA

essentielle par: « *La fonction ressources humaines qui doit mettre en œuvre toute une série d'outils et de techniques pour permettre l'accès de tout ou partie des salariés aux informations pertinentes ainsi que pour promouvoir l'information ascendante.* »²⁰ .
Néanmoins il mentionne bien, que pour garder l'information crédible, il est nécessaire d'instaurer **une politique de communication adaptée au besoin d'information.**

Comme nous l'avons mentionné en haut, l'autre raison qui tient du partage de l'information est la confiance. C'est justement ce que revendiquent les collaborateurs de HMA en matière de communication d'informations concernant les objectifs de l'entreprise et leur droit légitime d'être informés sur la situation de l'entreprise.

Idée clé : Manque d'information concernant la situation, les réalisations et les objectifs de l'entreprise

Phrases témoins :

« *Moi je suis dans le (), je suis censé avoir ce genre d'information (sur les ventes) j'ai quelques informations, mais après chaque semaine on a combien on a réalisé ce mois) je ne sais pas, on est classé combien je ne sais pas ! Moi je pense que c'est très grave je dirais même que c'est assez grave !*

« *Un concurrent qui s'attaque à l'un de nos produits et moi je ne suis pas au courant et dire à une personne je ne sais pas pour le prix d'un (concernant) l'un de mes produits ça c'est pas du tout normal !* »

Nous avons remarqué une déception des personnes interrogées par rapport au manque de partage d'informations liée à la situation globale de l'entreprise, pour eux ils sont là juste pour travailler. Or que « *le partage de l'information est un signe de confiance que la direction fait parvenir aux salariés* »²¹. Ils s'agit le plus souvent de l'information financière liée aux résultats, mais il peut également s'agir de l'information commerciale. En effet ; communiquer ce genre d'information c'est créer un lien de confiance entre le salarié et son entreprise, tout simplement car il va se sentir impliqué dans la vie de cette entreprise.

²⁰ Jean Marie PERETTI, Gestion des ressources humaines 2009, page : 208.

²¹ Jean-Marc DECAUDIN, Op.cit., page 43.

Chapitre 2 : les entraves engendrées par la communication interne au sein du pôle Automotive et service et la filiale HMA

Conclusion :

Nous avons abordé dans ce chapitre les dysfonctionnements prédominants occasionnés par l'absence des bonnes pratiques et des dispositifs de la communication interne au sein de la filiale HMA et le pôle Automotive et services .

La communication interne est un élément primordial dans la gestion de la ressource humaine.

A cet égard, la communication revêt une importance accrue dans le management, alors que les entreprises deviennent de plus en plus horizontales sous les effets conjugués des évolutions des technologies d'information et de la communication. Le top management ne peut plus se contenter de donner des instructions comme à l'époque du taylorisme. En effet **il ne suffit pas d'informer pour exécuter, mais informer pour dialoguer et expliquer l'intérêt de l'excursions, il ne suffit pas d'informer une mutation d'un dirigeant sans expliquer les raisons du changement pour susciter l'adhésion des collaborateurs, tels seraient les résultats des bonne pratiques de la communication interne.**

Ainsi le développement des relations interpersonnelles grâce à la communication aidera à instaurer une bonne ambiance de travail, de développer le travail en équipe et récolter une synergie au profit de la performance de l'entreprise. Aussi l'entreprise doit se doter des différents outils et moyens efficace de communication interne permettant la facilitation de la circulation d'information, la matière première la décision.

Enfin les salariés ont besoin d'être informés sur l'état de santé de l'entreprise, ses réalisation sa vision, le but de la communication interne est donc **d'informer pour motiver et impliquer le personnel dans la vie de l'entreprise, de développer une relation de confiance tout en renforçant le sentiment d'appartenance à son identité.**

En effet le salarié cherche de la reconnaissance de la motivation dans son lieu de travail. C'est la raison qui nous a conduit à consacrer le troisième chapitre de notre travail pour déceler les attentes des collaborateurs de HAM et du pôle Automotive et services en matière de communication interne dans le but est de mettre en place des diapositifs de communication interne.

CHAPITRE 3 :
DISPOSITIFS DE COMMUNICATION
INTERNE
AU
SEIN DU POLE AUTOMOTIVE ET DE
SA FILIALE HMA

Chapitre 3 : Dispositifs de communication interne au sein du pôle Automotive et de sa filiale HMA

Dans un monde en évolution constante, où le hasard et l'incertitude sont des notions surannées, la communication interne est la pour répondre aux préoccupations et aux besoins des salariés.

Les salariés ont besoin d'être informé, motiver, impliquer dans les orientations stratégique de leur entreprise afin de tisser une relation de confiance permettant à travailler dans un environnement rassurant.

Le chapitre suivant intitulé « Dispositifs de communication interne au sein du pôle Automotive et de sa filiale HMA», donnera une analyse sur les besoins des collaborateurs en matière de communication, ensuite il aboutira à une proposition des dispositifs de communication interne à mettre en place au sein de la filiale HMA et du pôle Automotive et Services.

Section 1 : les besoins des collaborateurs en matière de communication interne

1-La communication interne facteur de motivation :

Aujourd'hui les salariés dans leur grande majorité, désirent accomplir un travail utile, reconnu par les autres au sein de l'entreprise. Ils éprouvent souvent le besoin d'être motivé dans leur environnement de travail. Cependant satisfaire ce besoin humain, passe par plusieurs facteurs, le plus connu, est le facteur rémunération. Néanmoins les recherches très avancées en management et en psychologie ont prouvé que la communication interne est l'un des leviers stratégiques appuyant considérablement la gestion des ressources humaines, constituant ainsi un facteur clé de motivation individuelle et collective.

1-1-Communication motivationnelle :

Les entretiens que nous avons mené au sein du pôle Automotive est Service et de sa filiale HMA, révèlent que les collaborateurs éprouvent un réel besoin d'être écouté par la hiérarchie.

Idée clé : Manque de communication motivationnelle

Phrase témoins :

« Je pense que si on était motivé on serait plus performant que ça, motiver par l'écoute, par la communication par plus de considération, par des formations, on sera sûrement fidèle à notre employeur »

« Moi sincèrement j'ai une certaine conscience professionnelle qui me permet d'avancer mais sans l'aide de mes supérieurs et de l'entreprise, ça ne suffit pas, parce que ch7al na3ya nched (mais combien de temps je vais tenir) ? je suis un être humain comme les autres j'ai besoin d'être motivé qu'on me parle , qu'on me délègue des choses qu'on me fasse confiance , tous ces aspects vont me permettre de donner le meilleur de moi-même , et de toujours apporter un plus . »

« Si je sens que personne ne me regarde que personne ne me parle, personne ne me motive je vais forcément lâcher ! »

Selon Jean-Marie PERETTI : *« La motivation peut se définir comme une force qui pousse l'individu à donner un sens à ses besoins, ses désirs, ses pulsions, et qui détermine un comportement visant à réduire un état de tension et donc à rétablir un équilibre à moyen et à long termes »¹.*

Nous constatons que les extraits des phrases témoins sont relatifs aux propos exprimés par Jean-Marie PERETTI, le sentiment de considération stimulé par l'écoute et le dialogue que les collaborateurs revendiquent , sera une source de motivation .En effet ; une bonne communication interne passe également à travers un contact privilégié d'échange et d'écoute des salariés par leur hiérarchie , créant une dynamique positive pour l'entreprise.

De ce fait les collaborateurs vont se sentir reconnus et intégrés aux enjeux de leur entreprise.

La satisfaction de faire quelque chose dans leur travail ne doit pas être réservée aux tâches à caractère décisionnelles, aux tâches à responsabilités à travers de simple directives, **car informer ne suffit pas, il s'agit d'informer et de se concerter à la fois, il s'agit d'imbriquer ces deux objectifs principaux de la communication interne.**

¹ Jean-Marie PERETTI, Op.cit., page : 410.

1-2- Valorisation par la communication :

La valorisation des ressources humaines repose sur le fait, que les objectifs de l'entreprise et les besoins individuels des collaborateurs, au lieu d'être incompatibles et conflictuels, peuvent devenir complémentaires, à condition que l'entreprise agisse par des moyens matériels ou immatériels pour parvenir à combiner entre les besoins de l'entreprise et les besoins de son personnel.²

Dans le présent cas nous nous sommes penchés sur les besoins des collaborateurs en matière de valorisation à caractère immatériel.

Ainsi, la valorisation de la ressource humaine, recouvre l'ensemble des actions, voulues ou acceptées par l'entreprise, se traduisant par un enrichissement à travers la reconnaissance.

Elle satisfait les aspirations du personnel qui souhaite comprendre le sens de ce qu'il fait et ressent le besoin de considération et la liberté de s'exprimer

Idée clé : Manque de valorisation et de sentiment d'appartenance

Phrase témoins :

« *C'est vrai kima y9oulek (comme on dit) toute peine mérite salaire, la motivation salariale est importante wahed ma yekdebch 3la rouhou (il ne faut pas se mentir) mais moi, la considération, la valorisation, et l'implication de mon entreprise en vers moi me motiverai encore plus que la motivation financière !ou peut être kifkif (pareil) »*

« *Ici on manque de hadek (ce) le petit geste qui nous valorise, ne serait ce que un petit geste qui prouve qu'on fait partie de cette entreprise et rien que pour ça on va même prendre des risque pour la développer. »*

« *Je ne vais pas parler de la motivation par le salaire ().... mais je peux vous dire qu'avec un simple merci à un collaborateur simple ça va le valoriser, il sentira qu'il appartient à l'entreprise un petit mail de remerciement cela suffira, je pense ! »*

« *Etre valorisé et considéré, permet de perdurer, par contre koun tkouni karha loukan ya3touk (si tu es démotivée même si on te donne) dix millions par mois, ça ne va pas te motiver. »*

² Site internet : la valorisation des ressources humaines

« http://www.grh.ma/index.php?option=com_content&view=article&id=637:la-valorisation-des-ressources-humaines&catid=1:conseils-rh&Itemid=3 » (consulter le 06/06 /2015 à 15h)

Chapitre 3 : Dispositifs de communication interne au sein du pôle Automotive et de sa filiale HMA

Comme nous l'avons indiqué au début de cette section, la motivation du personnel ne repose pas uniquement sur la rémunération. C'est exactement ce que révèlent les propos des personnes interrogés. En effet ; les collaborateurs de HMA et du pôle ont besoin d'être valorisés par leur entreprise, non pas par le salaire mais par de petits geste valorisant le côté humain, tels que les besoins évoqués par les interviewé.

Ces collaborateurs cherchent une simple reconnaissance vis-à-vis leur travail et leurs compétences pour se motiver, et faire bénéficier leur entreprise de l'efficacité engendrée par cette valorisation.

Selon la théorie des besoins de Maslow³, le quatrième niveau des besoins est le besoin d'estime qui comprend ; le respect de soi-même, le sentiment d'accomplissement, la reconnaissance par les autres. Ainsi le désir de statut et de prestige est un aspect important du besoin d'estime.

Aujourd'hui ce besoin de reconnaissance est devenu un élément fondamental de la réussite et du bien-être du salarié dans l'entreprise.

Les bonnes pratiques de la communication interne, peuvent servir dans ce cas, à valoriser le collaborateur, à le fidéliser sans dépenser de l'argent par exemple « *dire , à son collaborateur que l'entreprise est contente de l'avoir parmi ses employés, semble anodin mais c'est exactement ce qu'il cherche à entendre, il cherche la valorisation.* »⁴

2-2 Communication interne et sentiment d'appartenance :

De nombreux articles d'actualité et travaux en management portent sur l'intérêt pécuniaire de développer le sentiment d'appartenance chez le personnel de toute entreprise.

En effet ce besoin de renforcer le sentiment d'appartenance du collaborateur « *est une notion comprise de tous mais à la mise en œuvre complexe : l'appartenance (et est-ce le mot adéquat) est le fruit d'une adhésion partagée des uns et des autres à un projet alors que*

³ La pyramide des besoins schématise une théorie élaborée à partir des observations réalisées dans les années 1940 par le psychologue Abraham Maslow sur la motivation des individus.

⁴ Sophie MARCOT, consultante au bureau technique de promotion (©Btpl).
Article en ligne : La communication, clé de voûte d'une bonne relation. « <http://www.terre-net.fr/observatoire-technique-culturelle/reglementation-social-juridique-fiscal/article/la-communication-cle-de-voûte-d-une-bonne-relation-2e-partie-220-100675.html> » (Consulter le 06/06/2015 à 19h).

Chapitre 3 : Dispositifs de communication interne au sein du pôle Automotive et de sa filiale HMA

l'entreprise, dans sa volonté de sécuriser les choses a souvent tendance à essayer de posséder le salarié »⁵. Avec les effets totalement inverses sur la motivation et l'implication des uns et des autres.

Nous avons constaté d'après les phrases témoins classées dans le deuxième thème de notre guide d'entretien à savoir ; sentiment d'appartenance et implication dans la vie d'entreprise que les besoins des collaborateurs en matière de reconnaissance et de valorisation, sont intimement liés à celui du sentiment d'appartenance. Nous pouvons dire que c'est une relation cause à effet. D'après la pyramide des besoins de Maslow le sentiment d'appartenance à un groupe sociale est un besoin qui précède les besoin d'estime.

Idee clé : Manque de valorisation et de sentiment d'appartenance

Phrases témoins :

« Des fois il suffit de présenter les chiffres de façon à ce qu'on valorise l'image de marque de l'entreprise. Il y a des choses qu'on a une fierté à les présenter mais Et donc ça rentre dans la motivation »

« () Quand le DG est venu je lui ai dit que c'est une entreprise dans laquelle j'ai beaucoup appris et dans laquelle j'ai beaucoup donné, si je pars c'est avec un très grand regret mais je serai obligé de partir pour une raison ou pour une autre mais surtout, parce que je sens que je ne fais plus partie ! »

« L'appartenance à une marque c'est-à-dire on mange Hyundai, on boit Hyundai, on respire Hyundai on voit que Hyundai, et ce n'est pas le cas mais ça commence à ce faire mais c'est beaucoup plus pour l'image internationale de la marque et non pas pour l'image locale de la marque. »

« Imagine, en tant qu'employé même au bas d'échelle de la direction commerciale, et que tu reçois un email signé par M.R, cela nous donne hadik (une sorte) l'appartenance on dit oui M.R rahou yb3etena (il nous envoie), on va se sentir valoriser, et qu'on a notre valeur à l'intérieur de cette entreprise. Et on est là et on est présent ! »

Les collaborateurs que nous avons interviewés ont revendiqués, ce besoin de sentiment d'appartenance, cette partie de traitement des entretiens est très riches en matière de phrases

⁵ Site interne : développement du sentiment d'appartenance « <http://www.dubois-associés.com/web/nosServices/developpement.cfm#resp> » (Consulter le 09 /06 /2015 à 6h30min)

témoins d'où l'intérêt de mettre en place des dispositifs de communication interne, incitant à développer le sentiment d'appartenance à l'entreprise. Puisque **se limiter à de simples informations ne suffit pas à renforcer le sentiment d'appartenance, mais informer et impliquer les collaborateurs dans la vie d'entreprise** ceci ; permettra aux employés de pouvoir s'identifier à l'entreprise, à créer et à développer un sentiment d'appartenance. Pour ce faire l'entreprise doit mettre l'accent de plus en plus sur l'implication des salariés dans ses enjeux stratégiques.

1-3-Implication des collaborateurs dans la vie d'entreprise :

L'implication des collaborateurs dans la vie d'entreprise consiste à développer et à renforcer le sentiment d'appartenance, de créer un esprit d'entreprise, d'entretenir un climat de confiance et d'estime, de permettre au salarié de s'accomplir, de se développer dans son travail afin d'atteindre ses objectifs.

Les collaborateurs de la filiale HMA et du pôle Automotive et Services, ont évoqué lors des entretiens les carences de leur entreprise en matière de partage d'informations sur ses orientations stratégiques.

Idée clé : Manque d'implication dans la vie d'entreprise

Phrases témoins :

« ...on a des visiteurs, et on a pas mal de délégations coréennes qui débarquent ici on voit que c'est des coréens mais, ils viennent pour qui, pourquoi ? Pour combien de jours ? Et ce genre de communication interne ce genre de messages est très important, il faut impliquer les collaborateurs dans tous les projets de l'entreprise »

« Moi je ne sais pas qu'elle est l'objectif de l'entreprise cette année je ne sais pas combien de véhicules on doit vendre et personne ici à HMA ne le sait. »

« Si je me réveille tous les jours avec une envie de venir travailler ici c'est parce que j'ai une passion pour le domaine automobile. C'est le fashion pour moi mais coté voitures et non pas coté accessoires et vêtements. Moi j'aime bien mon métier c'est pour cette raison que je me sens impliqué ! »

Chapitre 3 : Dispositifs de communication interne au sein du pôle Automotive et de sa filiale HMA

Les cadres interviewés, prétendent la nécessité d'être impliqués dans la vision stratégique de leur entreprise, en effet ; « *ils ont besoin d'être informés sur l'état de santé de l'entreprise, ses succès, mais aussi ses échecs.* »⁶. En outre l'implication des salariés dans l'entreprise est très bénéfique pour l'entreprise, car « *On ne peut bien faire travailler des employés, les mobiliser que s'ils ont conscience de ce à quoi sert leur travail ; s'ils connaissent et acceptent les finalités, les objectifs de l'entreprise* »⁷. Cette implication repose donc sur un lien de confiance, permettant aux collaborateurs une stabilité réconfortante dans le travail constituant un facteur de motivation.

En effet, **informer ne suffit pas à créer un lien de confiance** avec une communication transparente fluide entre employé et employeur, il s'agit de **répondre aux besoins des collaborateurs en matière d'implication** à fin de développer et d'entretenir le sentiment d'appartenance, il s'agit « *d'informer, impliquer et motiver* »⁸, tels sont les objectifs de la communication interne.

A contrario ; aujourd'hui l'environnement est de plus en plus turbulent, si l'entreprise se limite à la simple diffusion de l'information sans expliquer ses orientations stratégiques, les salariés vont se sentir leurrer et déséquilibrer dans leur environnement de travail engendrant une démotivation et une détérioration de l'ambiance de travail.

Les propos de nos interviewés expriment un besoin de stabilité et le besoin d'avoir une vision partagée et claire sur la situation de leur entreprise.

Idée clé : Instabilité, manque d'assurance et de visibilité

⁶ Nathalie Aldosa, Monique Le Bihan et Martine Monin, Information, communication, organisation, 2^{ème} édition ,2003 .

⁷ Marie-Hélène Westphalen, Communicator « Le guide de la communication d'entreprise » .6^{ème} édition ,2012 .

⁸ Nathalie Aldosa, Monique Le Bihan et Martine Monin, Information, communication, organisation, 2^{ème} édition ,2003 .

Phrase témoins :

« Je ne sais pas où elle va cette marque ni à court terme, ni à moyen terme ni à long terme, j'en ai aucune visibilité où elle va cette entreprise et donc il y a un côté qui rassure quand je vois la taille de cette entreprise à l'international et je me dis quelque parts les coréens ne sont pas bêtes si ils ont investi en Algérie ce n'est pas pour rein ! »

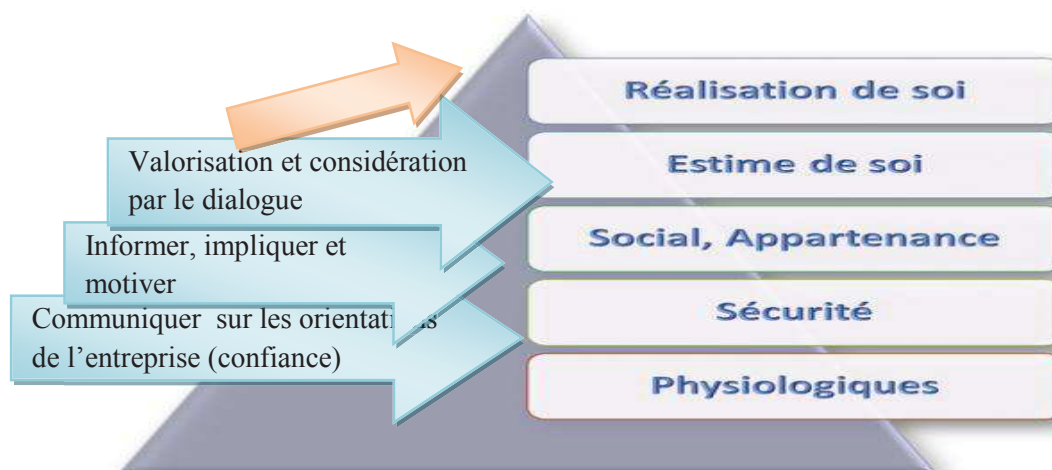
« Vraiment c'est j'ai commencé à réfléchir à d'autres offres, c'est inquiétant on cherche une stabilité et là on sent qu'on est sur des sièges éjectables et franchement c'est une sensation terrible. »

« Je ne sais pas si demain on va fermer l'entreprise, si demain on va arrêter de vendre des camions si demain on va faire des usines, on entend des bruit de la part des autres alors que je suis sensée être manager et je suis sensée connaitre tout ça. »

ces témoignages révèlent que les collaborateurs de la filiale HMA et du pôle Automotive et Services ont besoin de se sentir en sécurité dans leur travail d'avoir une vision claire sur leurs plan de carrière .En effet la communication interne est la pour tenter de fournir une stabilité et une clairvoyance indispensable au salariés de cette entreprise .

Enfin nous avons constaté que les attentes des collaborateurs en matière de communication interne sont dans de l'ordre de la réalisation de soi, ceci ; nous a conduit à faire une projection sur la pyramide des besoins de Maslow appliquée au travail.

Figure n ° 4: la pyramide des besoins de Maslow et communication interne



Source : élaborer par nous même à partir d'un site internet ⁹

Ces besoins constituent la base des motivations chez les individus dans la vie privée mais aussi dans la vie professionnelle, ils sont présents d'une manière discrète chez chacun des salariés.

Les besoins sont hiérarchisés de façon que chaque besoin supérieur ne devienne conscient que lorsque les besoins inférieurs sont satisfaits.

Cette pyramide peut également servir dans l'entreprise: ainsi, la performance d'un collaborateur (Réalisation de soi) peut se dégrader si celui-ci ne se sent pas reconnu par son équipe (sentiment d'appartenance). En effet ; dans la communication interne, la prise en compte des besoins de l'interlocuteur est une méthode de le reconnaître

Ainsi la communication interne dans les niveaux élevés est plus valorisante et mieux mémorisé dans les niveaux bas par exemple «*Nous nous souvenons plus longtemps d'un éloge sur nos résultats ou notre travail (estime de soi) que d'une augmentation de salaire ou d'un changement de siège. (Besoins physiologique)* »¹⁰.

Section 2 : Proposition des dispositifs de communication interne :

Un dispositif est un ensemble cohérent constitué de ressources, de stratégies, de méthodes et d'acteurs interagissant dans un contexte donné pour atteindre un but. En effet ; Le but de la mise en place des dispositifs de communication interne dans le présent cas, est de répondre

⁹ Site internet : <http://www.qualiblog.fr/ressources-humaines/les-facteurs-de-limplication-selon-la-pyramide-de-maslow/>(consulter le 12 /06 /2015 à 15h).

¹⁰ Site internet : « <http://www.communicationorale.com/maslow.htm> » (consulter le 12/06/2015 à 11H).

Chapitre 3 : Dispositifs de communication interne au sein du pôle Automotive et de sa filiale HMA

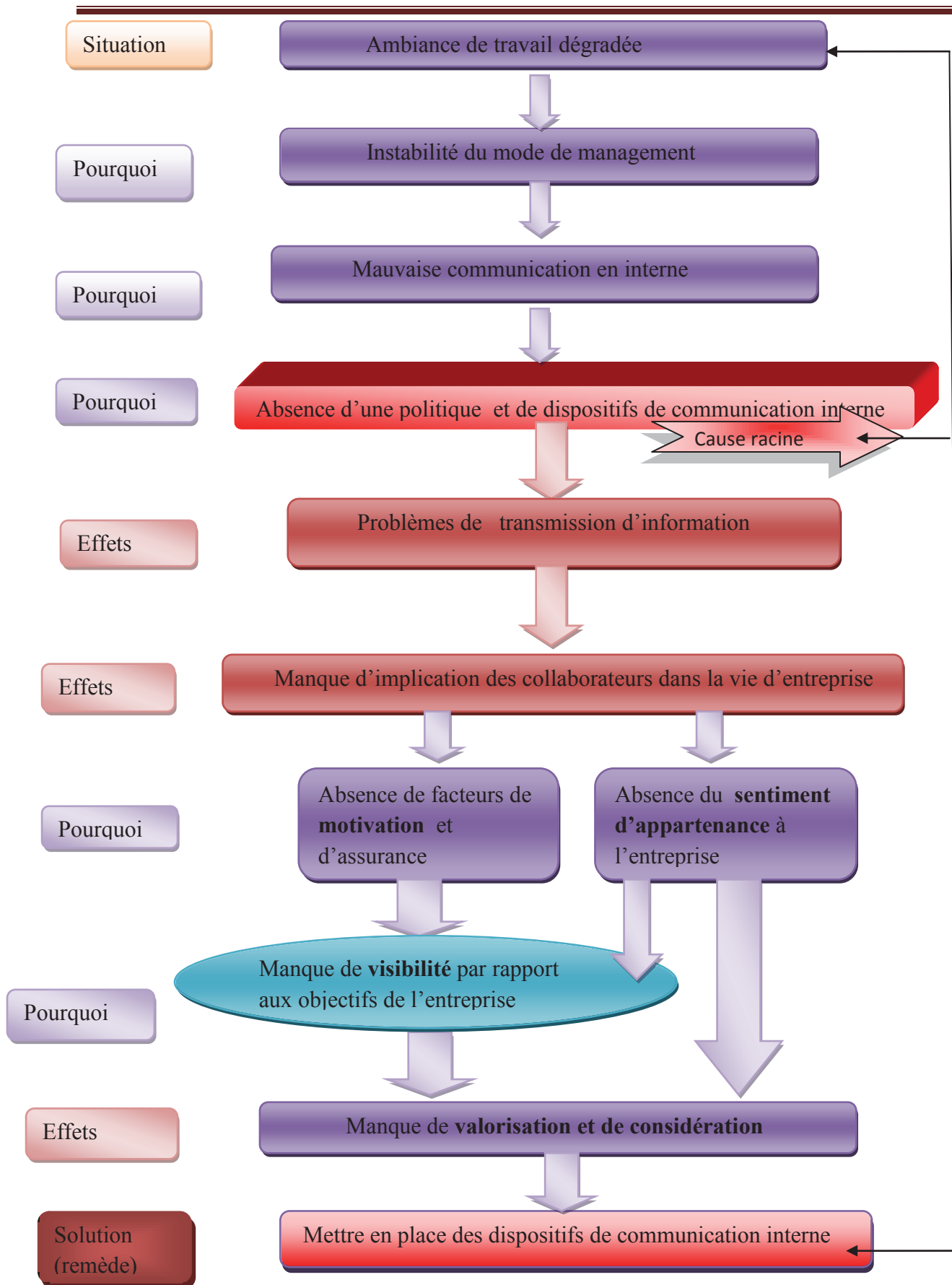
aux aspirations des collaborateurs du pôle Automotive et de sa filiale HMA en matière de communication interne. Ceci ; en combinant un ensemble de pratiques et de méthodes managériales, de stratégies de communications ainsi que les outils permettant d'appuyer ces dispositifs de communication interne.

Afin de mieux appréhender le résultat de notre état des lieux et de pouvoir répondre à notre problématique d'une façon cohérente, nous avons restitué notre analyse dans un schéma en illustrant, les dysfonctionnements engendrés par la communication interne pour justement, comprendre la relation entre les différents obstacles liés à la communication interne ainsi que les besoins des collaborateurs.

Le schéma suivant montre une relation cause à effet entre les différentes entraves entraînées par la communication interne inspirée du diagramme d'Ishikawa :

Figure n° 5: relation cause à effet entre les différentes entraves entraînées par la communication interne

Chapitre 3 : Dispositifs de communication interne au sein du pôle Automotive et de sa filiale HMA



Sources : élaborer par nous même à partir de l'analyse des entretiens

Chapitre 3 : Dispositifs de communication interne au sein du pôle Automotive et de sa filiale HMA

Le schéma montre que , la communication interne sert avant tout , **à communiquer des informations pour se sentir impliquer dans la vie d'entreprise** , puis à motiver le personnel et à instaurer une bonne ambiance de travail. En effet une bonne communication interne permet d'améliorer le fonctionnement même de l'entreprise, **grâce au sentiment d'appartenance** des collaborateurs ainsi que leur valorisation, enfin une bonne communication interne sert aussi à entretenir de bonnes relations entre les personnes et les services à travers de dialogue l'échange et la motivation.

1-Les conditions de la mise en place des dispositifs de communication interne :

1-1-connaître les besoins et les attentes des collaborateurs en matière de communication interne :

Comme nous l'avons constaté dans l'analyse des entretiens, **informer ne suffit pas à faire adhérer les collaborateurs** aux projets de l'entreprise .En effet ; la mise en place des dispositifs de communication interne nécessite la collaboration et la participation de tout le personnel de l'entreprise , de ce fait ; la filiale HMA et le pôle Automotive et service doivent prendre en compte les attentes des collaborateurs portant sur ces dispositifs , par le biais des enquêtes d'opinion , des entretiens individuels ou collectifs . Les informations collectées serviront de base pour la mise en place des dispositifs.

L'instauration d'une bonne ambiance de travail passe aussi , par des baromètres internes tels que les enquêtes de satisfaction du personnel ou le bilan de climat social afin de mesurer l'efficacité de la politique des ressources humaine ainsi que les aspirations des collaborateurs . En effet, la mise en place d'un dispositif de communication interne visant à rendre meilleur la qualité de l'ambiance de travail au sein de la filiale HMA ,doit être conforme aux attentes des collaborateurs , repérées à l'aide des baromètre sociaux (enquête satisfaction et bilan social)

L'implication des employés dans de tels projets suscitera davantage l'adhésion de tous les collaborateurs, permettant ainsi d'atteindre les objectifs de ces dispositifs.

1-2-Combiner entre communication et mode de management :

1-2-1 : Mode de management et communication motivationnelle :

Chapitre 3 : Dispositifs de communication interne au sein du pôle Automotive et de sa filiale HMA

La communication interne est très assimilée aux techniques de management au sein de l'entreprise car l'un de ses principaux objectifs est de **motiver** et fédérer les employés. Elle repose donc sur l'établissement et le maintien d'un dialogue d'un management de proximité.

Dans ce cas il serait intéressant de former les dirigeants et les responsables et de leur inculquer la culture du partage et du dialogue pour que ces derniers véhiculent les bonnes pratiques de management.

La mise en place d'un dispositif de communication motivationnelle et relationnelle, **doit favoriser le renforcement du lien existant entre les collaborateurs des différents niveaux hiérarchiques au niveau de la filiale HMA et le pôle Automotive et services**, ceci ; à travers l'intégration des moments conviviaux d'échange entre collègues tels que les séminaires, les conventions, les voyages d'affaire et l'événementiel. des dispositifs pareils permettent à l'entreprise de communiquer efficacement auprès de ses collaborateurs en créant un lien humain comme « *corde supplémentaire à l'arc de la communication Interne* »¹¹, ainsi l'entreprise aura la possibilité de véhiculer ses messages dans une dynamique festive et collective tout en renforçant le sentiment du bien-être et le sentiment d'appartenance à son identité au final le résultat de ces dispositifs ; un personnel motivé qui va contribuer à la performance globale de l'entreprise.

2-1-2-Management du changement par la communication :

Dans le présent cas, le changement consiste à l'intégration du nouveau DG et à son acceptation par les collaborateurs, la mise en place d'un dispositif de communication interne exige un plan **d'action « de communication »** pour accompagner ce changement impliquant fortement la collaboration de la direction des ressources humaines, les méthodes, les approches et les outils de communication englobant ainsi, des réponses aux besoins exprimés par les salariés, permettant d'ajuster le plan d'action afin de parvenir au consentement des collaborateurs de l'entreprise.

Aussi le pôle Automotives et services doit accompagner la mise en place des nouveaux systèmes par des formations et de la communication sur l'intérêt de l'utilisation de ces programmes dans le travail quotidien.

¹¹ Vincent DUMONT, directeur Général de CHAÏKANA. Site interne : <http://portail-des-pme.fr/ressources-humaines/2186-comment-la-communication-interne-contribue-t-elle-au-bien-etre-des-collaborateurs>.

2-Les moyens de communication à introduire :

2-1- les supports électroniques :

La mise en place des dispositifs de communication interne dont l'intérêt principal est de développer l'implication des collaborateurs pour renforcer le sentiment d'appartenance, exige l'agencement des moyens de communication qui va avec, afin de faire passer les messages et faire circuler l'information. En effet, les moyens attribués à ces dispositifs **doivent correspondre en premier lieu à la taille de l'entreprise.**

Dans le présent cas, la filiale HMA (dont le pôle Automotif et Services est affilié juridiquement), est une grande entreprise avec un total de plus de 500 salariés, la raison pour laquelle la filiale HMA doit fournir à ses collaborateurs les outils essentiels pour fluidifier l'information, la mise en place d'un **réseaux intranet** est très utile pour ce genre d'entreprise voir même essentiel pour promouvoir l'information. Cependant la mise en place d'une telle plate-forme nécessite un accompagnement (formation, communication) de son utilisation pour atteindre l'objectif de son installation.

Enfin pour faciliter la circulation d'informations entre le pôle Automotif et la filiale HMA, la mise en place d'une base de données informatiques partagées qui permette l'accès aux informations à ceux qui ont besoin pour réaliser leurs tâches quotidiennes, s'avère très bénéfique par la coordination entre les deux structures.

2-2- les supports écrits :

En second lieu les **supports de communication interne** à introduire doivent être **adaptés à l'activité de l'entreprise**, dans le cas de HMA l'une des entreprises les plus connues dans le secteur automobile national voir même international concernant la marque, les affiches existantes ne suffisent pas à communiquer les informations en évolution concernant les résultats et les objectifs de l'entreprise d'où l'intérêt des médias écrits tels qu'un journal interne appelé aussi journal d'entreprise.

En effet l'élaboration d'un journal interne mensuel ou trimestriel spécial HMA permettra à assurer la crédibilité des projets de l'entreprise, il s'agit aussi d'une technique de communication interne à la fois ascendante, descendante et horizontale dont la finalité principale est d'accorder l'occasion d'exprimer un discours stratégique **tout en favorisant le dialogue et l'échange avec ses collaborateurs mais aussi entre collaborateurs ce qui**

augmentera d'une façon très significative l'implication et sentiment d'appartenance à la filiale HMA .

Aussi le journal interne est un diapositif qui vise à informer à dialoguer et à décloisonner des services internes de l'entreprise .En effet la mise en place d'un tel dispositif de communication interne renforcera la collaboration entre les différentes directions de la filiale HMA et le pôle Automotive et Services.

2-4- formalisation des processus :

Enfin l'entreprise HMA doit formaliser ses processus et actualiser les fiches de postes pour justement faire produire de l'information dans le bon sens, ceci ; exige de mettre en œuvre des modalités de circulation d'information adaptées à son contexte d'utilisation, par exemple la conception d'un guide de communication « Guide du bon communicant »¹² ,où chacun des collaborateurs de HMA doit connaître d'une façon très juste l'information qu'il doit transmettre ,comment , à qui et quand. Aussi la conception des procédures peut se faire à travers des réunions avec les collaborateurs de HMA et du pôle, où chacun exprime par écrit à la fin de la réunion ses attentes à travers un petit guide de question, de la manière suivante (par exemple) :

De quelles infos ai-je besoin ? ;

Pourquoi et comment ? ;

De la part de qui ? ;

Quand ? ;

Qu'advient-il si je ne les ai pas dans les temps ?

C'est une façon de communiquer sur l'importance de la circulation d'information et à partir de là les responsable de cette action font le point sur les zones de rétention (détecter les nœuds qui freinent la transmission) d'informations, dans le but final est d'expliquer et **inculquer la culture de celui qui détient l'information doit la transmettre** et non pas le contraire c'est-

¹² Parmi les propositions réalisées par, Olivier Klett, consultant au sein du cabinet Absylone et gérant du cabinet OK Partenaires, spécialisé en management des RH, qualité et santé au travail.

Chapitre 3 : Dispositifs de communication interne au sein du pôle Automotive et de sa filiale HMA

à-dire, ce n'est pas à celui qui a besoin de l'information d'aller la chercher. Pour résumer c'est une manière de faire pour mieux communiquer et promouvoir la circulation de l'information.

3-La mise en place d'une stratégie de communication :

Enfin l'élaboration d'une stratégie de communication interne s'avère essentielle dans une grande entreprise telle que HMA. En effet une stratégie de communication reposera sur un plan de communication permettant de transmettre les actions de communications, d'une façon efficace. Ainsi la conception des tableaux de bord de communication interne permettra de suivre les actions de communication et les ajuster.

La fonction communication ne figure pas dans l'organigramme de la filiale HMA ni dans l'organisation du pôle Automotive et services, dans le cas de la filiale HMA, il serait possible de joindre les missions de la communication interne à la direction des ressources humaine en coordination avec la direction marketing et communication.

Aussi la stratégie de communication interne doit être en cohérence avec la stratégie de communication corporate ou marketing, pour véhiculer une bonne image en interne à fin de promouvoir celle de l'externe dans un secteur important tel que le secteur, automobile ou la concurrence ne cesse d'augmenter.

Conclusion :

Dans ce chapitre, nous avons essayés de répondre aux attentes des collaborateurs de la filiale HMA et du pôle Automotive et Service en matière de communication interne à travers des dispositifs de communication conformes à leur attentes.

Aussi nous avons élaboré notre proposition des dispositifs à partir des dysfonctionnements décelés que nous avons illustrés dans le second chapitre de notre mémoire.

Enfin une bonne connaissance de l'entreprise par le personnel s'avère indispensable. Si la satisfaction du besoin social, du besoin d'estime et du besoin de réalisation de soi, dépend en partie de la qualité de la communication interne, cette qualité repose quant à elle sur la volonté réelle de communication de dirigeants (les bonnes pratiques de management). Cela implique la mise en œuvre de moyen dynamique et nécessaire pour maintenir une bonne qualité de communication interne.

CONCLUSION

Conclusion

Actuellement les entreprises évoluent dans un monde de plus en plus incertain. Confrontées à une concurrence croissante conjuguée à une obscurité de l'avenir, une exigence de performance organisationnelle et de rentabilité accentuée, la mise en place des dispositifs de gestions des ressources humaines s'avère être une condition primordiale, pour maintenir le potentiel humain et se développer tout en tenant compte de telles contraintes.

Comme outil managérial de premier ordre, la communication interne se crée autour de la vision stratégique de l'entreprise et conditionne une grande partie de leur réussite. Constituant ainsi un moyen intense de motivation, d'implication et de satisfaction des collaborateurs de l'entreprise.

En somme, la communication interne est un instrument de management visant à faire passer des messages aux collaborateurs de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés par la stratégie. Cependant **informer est donc une condition nécessaire à la réussite d'une entreprise, mais ce n'est pas suffisant**. Car communiquer c'est créer du lien et travailler c'est communiquer, donc communiquer c'est fonder une relations de travail entre les individus qui composent l'entreprise.

Le cadre de notre travail de recherche s'est déroulé au sein du pôle Automotive et Services (filiale HMA) du groupe Cevital. En effet, nous avons eu la chance d'être confronter avec la réalité du terrain, et d'observer de près les pratiques de communication interne au sein de cette entreprise. Les résultats de notre travail de recherche nous ont permis de déceler les dysfonctionnements engendrés par la communication interne ainsi que les besoins des collaborateurs en la matière. En effet ; les collaborateurs cherchent d'abord une relation de confiance qui passe par l'écoute, le dialogue (communication motivationnelle), la considération, la reconnaissance et l'implication dans les orientations stratégique de l'entreprise. Nous avons constaté que les collaborateurs ont besoin de ces bonnes pratiques qui développeront leur sentiment d'appartenance. De ce fait, nous confirmons notre hypothèse principale à savoir ;

« Informer ne suffit pas à motiver et impliquer les collaborateurs. La mise en place des dispositifs de dialogue d'échange et de motivation améliore la qualité de la communication interne, développe leur implication et renforce leur sentiment d'appartenance ».

Conclusion

En effet la mise en place des dispositifs de communication interne n'aurait pas, comme un simple objectif d'informer pour exécuter, bien au contraire les dispositifs mises en place doivent favoriser, le dialogue, motiver le personnel, l'impliquer dans la vie d'entreprise pour développer un sentiment d'appartenance, constituant un point fort pour l'entreprise et contribuant efficacement à la performance organisationnelle.

Enfin la communication interne est un instrument stratégique de management, dès sa parution elle doit favoriser le dialogue constructif entre les différents acteurs, leurs permettant ainsi, d'établir une relation de confiance au sein de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

BIBLIOGRAPHIE

Les ouvrages :

- BALMA Andréa. (2010). L'élaboration de la stratégie de communication.
- Bloch-laine, Pangloss N 19 La Communication Interne et Externe Des Grandes Entreprises
- DECAUDIN Jean-Marc, la communication interne, stratégie et techniques (2013).
- DIRIDOLLOU Bernard, Manager son équipe au quotidien ,4^{ème} édition (2007).
- Giffard Michel et Moral Michel (2009).
- Lefèvre Nicolas. Méthodes et techniques d'enquête.
- MORENO Jacob L. evy, Les fondements de la sociométrie (1970)
- Mucchielli Alex, Théorie des processus de la communication (1998).
- MUCCHIELLI Roger .La dynamique des groupes (2004).
- PERETTI, Jean Marie Gestion des ressources humaines (2009).
- WESTPHALEN Marie-Hélène. Communicator, le guide de la communication d'entreprise, 3^{ème} édition.
- Winkin Yves, La nouvelle communication (1983).

Mémoire de Magister et de Master :

- Manon GUILLERME, **mémoire** de master en tourisme et hôtellerie : gestion des ressources humaine, année 2012-2013.

Articles de revues :

- Les principales théories de la communication d'après Alex Mucchielli, travail réalisé par Denise Geneletti-Lanfumez (2005).
- L'impact de la communication dans la gestion des ressources humaines, JEBU'2011, 3^{ème} édition Alger, 30-31 Mai 2011 BENKAID-K, BENHAMOUD.

- Les techniques de recherches page : 3 .Introduction à la recherche Donald Long Centre de Recherche et de développement en Education (CRDE) Université de Moncton.-B.Canada EIA3E9 (Un article). (Disponible en ligne).

Webgraphie :

- « <http://www.krauthammer.com/fr/articles/on-ne-peut-pas-ne-pas-communiquer> » (Consulter le 04/06/2015 17h).
- « <http://psychotherapie.comprendrechoisir.com/comprendre/ecole-de-palo-alto> » (Consulter le 04/06/2015 à 20h).
- . « <http://www.syti.net/Cybernetics.html> » (consulter le 05/01/2015 à 1h30min)
- « <http://theses.univ-lyon2.fr/documents/getpart.php?id=lyon2.1999.gprunet&part=7362#Notenote107> » (Consulter le 17/05 /2015 à 00h30min »
- «<http://grhmaroc.over-blog.com/article-les-types-de-communication-en-entreprise-53306098.html> » (Consulter le 01/06 /2015 à 06h35).
- « http://www.elwatan.com/hebdo/auto/2015-une-autre-annee-difficile-pour-l-automobile-06-01-2015-284116_160.php » (consulter le 19/05/2015 à 23h25min.)
- « <https://www.reussitepersonnelle.com/ameliorer-lambiance-travail/> »
- « http://www.economie.gouv.fr/files/directions_services/scie/docs/guide/41valorisation_information.pdf valorisation de l'information (2010).
- « http://www.grh.ma/index.php?option=com_content&view=article&id=637:la-valorisation-des-ressources-humaines&catid=1:conseils-rh&Itemid=3 » (consulter le 06/06 /2015 à 15h)

- La communication, clé de voûte d'une bonne relation. « <http://www.terre-net.fr/observatoire-technique-culturelle/reglementation-social-juridique-fiscal/article/la-communication-cle-de-voute-d-une-bonne-relation-2e-partie-220-100675.html> » (Consulter le 06/06/2015 à 19h).
- Développement du sentiment d'appartenance « <http://www.dubois-associes.com/web/nosServices/developpement.cfm#resp> » (Consulter le 09 /06 /2015 à 6h30min)
- <http://www.qualiblog.fr/ressources-humaines/les-facteurs-de-limplication-selon-la-pyramide-de-maslow/>(consulter le 12 /06 /2015 à 15h).
- « <http://www.communicationorale.com/maslow.htm> » (consulter le 12/06/2015 à 11H).

ANNEXES

Annexe 1 : Grille d'observation

Observation par thème	Lieu et période d'observation
Thème 1 : Communication	
<p>-le premier jour de notre arrivée nous avons été bien accueillis par l'ensemble des employés du pôle, dans les jours qui ont suivi nous avons remarqué que la communication entre les collaborateurs du pôle et plutôt ouverte dans le sens transparente.</p> <p>-En dépit de la séparation de certains bureaux, quand un collaborateur cherche l'information chez son collègue de l'autre côté ou dans un autre étage, et que cette dernière est disponible à son niveau, il lui communique l'information telle qu'elle est sans lacune, c'était le même comportement qu'ils ont adapté avec nous en tant que stagiaires.</p> <p>-lors de nos entretiens avec les collaborateurs que nous avons choisis, certains d'entre eux voire même la majorité évoquaient les problèmes de la communication et d'organisation, surtout au niveau de la filiale HMA, avant même de présenter notre sujet de recherche à ces personnes interrogées.</p> <p>-Nous avons senti une forte collaboration et participation des personnes interrogées vis-à-vis notre sujet de recherche à savoir la communication interne, ce qui nous a encouragés davantage de continuer notre étude avec une forte implication.</p> <p>-les moyens de communication utilisés au niveau du pôle sont internet plus spécifiquement Outlook, et le téléphone comme moyen classique. Aussi nous avons discerné quelques panneaux d'affichage mural qui contiennent seulement des affichages de voitures et des engins de la marque Hyundai sachant que le pôle Automotive et Service détient sept (07) filiales qui opèrent dans divers domaines.</p> <p>- Les nombreuses séances de travail au niveau du pôle nous ont permis de se familiariser avec l'ensemble des collaborateurs et rendre la communication très fluide, ce qui nous a aidés à mesurer toutes son ampleur au sein de cette entreprise.</p>	<p>Du 15/03/2015 au 25/04/2015.</p> <p>Au niveau du pôle Automotive et services</p> <p>30, Chemin Oasis, Hydra –Alger.</p>
<p>- Le premier jour de notre arrivée au niveau de la filiale HMA et à première vue c'est une entreprise comme toutes les entreprises algériennes, nous avons été reçus par des responsables de la direction des ressources humaines et nous nous sommes entretenus avec eux pour, qu'ils puissent nous organiser des rendez-vous avec leurs collaborateurs au niveau des autres directions, choses qui paraissent difficiles à obtenir, d'après les responsables de la direction ressource humaine, et cela c'est par rapport à l'indisponibilité de certains collaborateurs</p> <p>-contrairement aux employés du pôle la plus part des collaborateurs ne cherchaient pas la raison de notre présence dans leur structure et quand on leur pose une question certains parmi eux répondent par : <i>« demandez cela à mon collègue c'est lui le concerné ... »</i> et quand nous allions chez ce collègue en question il répond pourquoi l'autre nous vous a pas aidé. »</p>	<p>Du 26/04/2015 Au 15/05/2015</p> <p>Au niveau de la filiale HMA (Hyundai Motors Algérie)</p> <p>BP 60 Zone Industrielle Oued Smar 16309 – Alger.</p>

<p>- certains employés expliquent leur manque de collaboration et de communication avec leurs collègues dans les autres directions, par la pression du travail.</p> <p>-Tous les collaborateurs que nous avons interrogés ont manifesté l'intérêt de notre sujet, ils nous ont accordé énormément d'attention et beaucoup de leur temps malgré la charge de leur emploi du temps.</p> <p>-Nous avons remarqué que la communication entre certains chefs et leurs subordonnés de la même direction est très fluide et ouverte.</p> <p>-Le téléphone et Outlook sont les moyens de communication les plus utilisés, nous avons aperçus plusieurs affichages mural qui contiennent des images de différents voitures et engins ainsi que des affichages indiquant la direction de chaque fonction, dans les couloirs de l'entreprise.</p>	
<p>Thème 2 : Ambiance de travail</p>	
<p>-L'ambiance de travail au niveau du pôle est tendue, et calme, le nombre des collaborateurs est très réduit.</p> <p>-Nous avons remarqué qu'à l'intérieur de cette ambiance tendue un petit climat de tensions, de stress et d'incertitude que les collaborateurs du pôle essaient de le surmonter à travers leur esprit d'équipe (dialogue et écoute).</p> <p>-Nous avons remarqué aussi que le départ de certains employés, et cela pendant notre période de stage laisse certains collaborateurs indifférents par le fait que c'est un phénomène très courant dans cette entreprise et pour d'autres nous avons aperçu une sorte d'inquiétude par rapport à leur avenir dans cette entreprise.</p> <p>-l'agencement des bureaux est individuel, certains collaborateurs partageants le même espace bureau dans des salles cloisonnées.</p>	<p>Du 15/03/2015 au 25/04/2015.</p> <p>Au niveau du pôle Automotive et services</p> <p>30, Chemin Oasis, Hydra –Alger.</p>
<p>-l'ambiance de travail au niveau de la filiale HMA est morose, nous avons remarqué que certains travailleurs franchissent la porte de leur bureau le matin avec une grande démotivation et la franchissent à 17h avec une petite joie.</p> <p>L'aménagement des bureaux est hybride entre des espaces partagés entre collègues (trois bureaux maximum) et des bureaux individuels pour les chefs de département et les directeurs, Certains chefs partagent le même espace que leurs subordonnés et c'est là où nous avons remarqué le même degré d'esprit d'équipe, que nous l'avons perçu au niveau du pôle, un esprit d'équipe qui apaise le climat de travail.</p> <p>Les directions sont cloisonnées.</p> <p>Dans les couloirs, dans les salles d'attentes voir même lors de nos entretiens , nous avons souvent entendu cette phrase : <i>« mon collègue de l'autre côté va démissionner nous avons entendu aussi que les gens veulent quitter à cause la pressions du travail au manque de reconnaissance et de valorisation »</i></p>	<p>Du 26/04/2015 Au 15/05/2015</p> <p>Au niveau de la filiale HMA (Hyndai Motors Algérie)</p> <p>BP 60 Zone Industrielle Oued Smar 16309 – Alger.</p>

.
Nous avons remarqué aussi que certains chefs de département ont tissé un forte lien de collaboration avec leurs éléments de la même direction d'une manière à ce que une personne étrangère de l'entreprise ne ferait pas la différence entre le subordonné et son supérieur .

Source : élaborer par nous même à partir de notre journal de terrain.

Annexe 2 : Le guide d'entretien

Guide d'entretien
Thème 1 : communication-coordination-concertation
Sous-thème :
<ul style="list-style-type: none">-3C au niveau de l'équipe de direction-3C de l'équipe de l'encadrement-Relation avec les services environnants (conflits, défaut des 3C)-Dispositifs de 3C (réunions, efficacité des dispositifs) « moyens et outils des 3C »-Transmission d'information (insuffisante, perturbations, délais confidentialité)-3C verticales (3C entre les niveaux hiérarchiques)-3C horizontale (3C entre les services, cloisonnement)
Thème 2 : Sentiment d'appartenance et implication dans la vie d'entreprise
Sous-thème
Communication et motivation
Implication des collaborateurs dans la vie d'entreprise

Annexe 3 : Traitement des entretiens

Thème 1 : communication-coordination-concertation

Sous-thème :

--3C de l'équipe de l'encadrement

Idée clé : manque des 3C avec l'équipe de l'encadrement

Phrases témoins :

« Au fait aujourd'hui ce n'est pas un problème de volonté, la volonté y est mais il faut mettre en place des méthodes de recadrage pour améliorer la communication. »

« On a par exemple le service des moyens généraux qu'est très, très collaboratif mais ça ne suffit pas, je pense qu'il faut s'organiser et je pense que ça reste qu'on a un grand problème de communication ! On travaille à la Moassasa Watania (entreprise étatique) et ça ce n'est pas normal ! »

«...en second lieu il y a des collaborateurs qui sont là depuis longtemps et qui se sont imprégnés de certaines méthodes de travail et que aujourd'hui c'est très difficile de les mettre sur un nouvel élan ou sur une nouvelle phase de communication. »

Idée clé : Manque d'informations et de sensibilisation, des nouveaux programmes SI

Phrases témoins :

« ..à HMA on leur a changé l'ancien système « Siege » qui est un peu compliqué et incomplet ou on devait passer par des basculations sur Excel pour résoudre certains problèmes ,par un nouveau système « Otolan » qui nécessite un simple appui sur un bouton mais les collaborateurs résistent encore et utilisent l'ancien système « Siege »»

« ...on a mis en place un réseau comme MSN, ou on est tous connecté quand on est là .et les employés peuvent se parler en même temps, c'est un outil très important, là on l'utilise pas il est installé depuis un mois et moi j'en eu aucune information concernant ce système. »

-Relation avec les services environnants (conflits, défaut des 3C)

Idée clé : Manque de collaboration entre les différents services (cloisonnement)

Phrases témoins :

« Moi quand je leur dit d'organiser des conventions pour le personnel, ils me disent de quoi tu te mêles ce n'est pas à toi de le faire c'est le côté RH.....Alors que ça se travaille logiquement entre RH et communication. »

« Moi j'incite toujours mes collaborateurs de l'autre côté à venir voir leur collaborateurs au niveau de (), je leur dis qu'on est complémentaire, qu'on est dans la même direction, il faut travailler en collaboration houma walfou (ils n'appliquent pas ça). »

« Ils ont un certain mode de fonctionnement win koul wahed (ou chacun) est cloisonné dans son côté hadi lala khedemti l'autre non machi ta3ou (en train de dire ça c'est mon travail et l'autre répond non ce n'est pas le sien) ! »

3C au niveau de l'équipe de direction :

Idée clé : Manque de 3C avec les différentes directions

Phrases témoins :

« ... on reçoit aussi des e-mails des RH quand il y a un nouveau collaborateur ,mais par contre quand il y a des décisions de changement de poste, pour un interne ou un changement d'organisation, ça en général personne nous l'informe, l'entreprise ici mazelhoum chwia (est un peu) en retard. »

-Dispositifs de 3C (réunions, efficacité des dispositifs) « moyens et outils des 3C »

Idée clé : Manque des dispositifs de communication (moyens et outils)

Phrase témoins :

« Je pense qu'il devrait y avoir des dispositifs de communication interne, une entreprise qui évolue sur de bonnes bases de communication interne c'est une entreprise qui réussit. »

« Moi je pense qu'avec de petit moyens on peut résoudre ces problèmes de communication, qu'est ce que c'est un réseau intranet ?bon je sais ça coute !mais pour une entreprise qui génère un chiffre d'affaire important c'est possible de le réaliser. »

« On a un grand problème de communication par exemple des fois on assiste à des réunions où un directeur de la () ne connaît pas les même informations que son élément ou son subordonnés, imaginez cela que deux éléments de la même direction installés l'un à coté de l'autre! Où l'un est informé et l'autre non alors qu'il est sensé être informé aussi. »

«Ces problèmes de communication c'est un mélange de deux facteurs, en termes de moyens, il faut avouer que l'entreprise n'a pas trop investis pour améliorer la communication, ça en premier lieu... »

« Je dirais que pour résoudre c'est problèmes de communication un réseau intranet suffit »

« Hna (ici) par exemple , une fois pour annoncer un jour férié et qu'on allait faire un pond parce que cela a coïncider avec le week end ,au lieu de l'envoyer par mail , mazelhoum (ils sont toujours en retard) , ils impriment une feuille signer par le directeurs w ylas9ouha fel hit (qu'ils collent au mur) c'est un peu révolu quand même !

-Transmission d'information (insuffisante, perturbations, délais confidentialité)

Idée clé : manque de retour d'information

Phrases témoins :

« On a tendance à rencontrer ce genre de problème ; lettre morte un email sans réponse ya hasra (c'est très souvent) »

« il y a un réel problème de communication c'est-à-dire que même si on arrive à transférer l'information il n'y a pas une réactivité de suite pour répondre et collaborer donc pour ça il y a beaucoup de chose à faire pour dire que c'est gérer ce n'est pas encore gérer »

Idée clé : problèmes de l'information interne qui provient de l'externe

Phrases témoins :

« Parfois même, je dois disposer de certaines informations RH que je obtiendrai de l'extérieur, par exemple des promotions pour certains collaborateurs dont je ne suis pas au courant vous trouvez ça normal ?! »

« Des fois on se trouve dans des situations assez délicates, quelqu'un de l'extérieur qui vient t'apporter une information qui est sensée être en interne ! Et ça c'est grave ! Ce n'est pas normal ! »

Idée clé : problème d'informations jugées confidentielles :

Phrases témoins :

« Comment on peut parler de communication, quand un DG d'une entité est relevé de ses fonctions du jour au lendemain sans prévenir »

« D'ailleurs hnaya f Hyundai (ici à Hyundai) on dit qu'il y a beaucoup plus d'officieux que d'officiel ,3labekelk tasam3i f le couloir (tu sais tu entends dans le couloir) 1000 versions, par rapport à quelque chose chacune est différente de l'autre pour avoir une version finale un mois après qui est unique aussi ! »

Idée clé : Manque d'information sur la situation, les réalisations et les objectifs de l'entreprise

Phrases témoins :

« Moi je suis dans le (), je suis sensé avoir ce genre d'information (sur les ventes) j'ai quelques information, mais après ch7al derna had chhar (combien on a réalisé ce mois) je ne sais pas, on est classé combien je ne sais pas ! Moi je pense que c'est très grave je dirais même que c'est assez grave !

« Un concurrent qui s'attaque à l'un de nos produits et moi je ne suis pas au courant et dire à une personne je ne sais pas pour le prix 3la (concernant) l'un de mes produits ça c'est pas du tout normal ! »

Idée clé : complexité du circuit d'information

Phrases témoins :

« Il y a un problème de transmission d'information, je pense que déjà au niveau de la même direction l'information a du mal à circuler »

«il y a beaucoup de choses à revoir, il y a un manque de communication et c'est ce qui nous oblige à aller chercher de l'information ce qui n'est pas normal !et donc les choses ne se passent pas telles quelles devraient se passer. »

« L'information circule mais avec un flot 30 à 40 %, si je peux résumer tout ça je peux dire que nous avons un flot d'informations par rapports aux autres entreprises, assez intéressant sauf à quelques détails de près on a besoin d'ajustement pour que l'information circule plus rapide. »

Idée clé : problème de rétention d'information

Sous idée clé : La rétention d'information par peur de perdre le pouvoir

Phrases témoins :

« On a l'impression que le détenteur de l'information, a un avenage plus que les autres quand il garde cette information c'est ce qu'on ressent quand on discute avec les collaborateurs. »

« Il y a des gens qui font presque de la rétention d'information et ça ce n'est pas normal pour moi donner une information, ça ne va pas diminuer de mon intelligence, ni de mes compétences ou de mon expérience. »

« Pour certaines personnes 3endou (si il détient) l'information c'est bon il est le PDG de la NAZA et ça moi je le déteste »

Phrases témoins :

« Pour résoudre les problèmes de communication je n'ai qu'à ça à dire : Arrêter cette rétention d'information c'est trop mesquin de votre part ! »

« Des fois un maillon parmi les N-2 ou les N-1 retient l'information sur son collaborateur le plus proche pour éviter par peur que l'information tel7a9 le DG bla ma djouz el 3endou (l'information se transmet au DG sans qui le saura), donc ils verrouillent à droite et à gauche »

-3C verticales (3C entre les niveaux hiérarchiques)

Idée clé : Manque des 3C avec la direction générale

Phrases témoins :

« Moi le chef de département opérationnel quand le DG me demande un travail je me débats, je réunis mon équipe je promets ; j'arrive je crée le rendu, le rendu je ne sais pour quelle raison ne plait pas au grand patron, probablement parce que il n'a pas été bien expliqué par le DG lui-même, et toute vos projets tombe à l'eau. Et ça touche à l'intérieur de votre cœur »

« On reçoit des invitations de formations du siège et on nous exclut de cette formation, justement, il y a une formation pour des collègues qui vont partir telle date pour une formation qui va commencer telle date, j'étais destinataire de ce mail qui me donne le droit d'assister à cette formation et on me la pas accorder et on me dit pas pourquoi on n'accorde pas ?!

-3C horizontale (3C entre les services, cloisonnement)

Idée clé : manque des 3C entre les directions

Phrases témoins :

« sincèrement ici j'ai pleines d'idées dans la tête en terme de communication, que je n'arrive pas à mettre en place parce que kima y9oulou yad wahda ma tsafa9 (comme on dit une seule main ne peut applaudir), tout seul je peux rien faire il me faut une collaboration de la direction des ressources humaines. »

Idée clé : Cloisonnement entre les directions

Phrases témoins :

«Il y a des personne qui travaillent dans leur coquille et il y a d'autre qui collaborent avec les autres directions. »

« Dans ma direction quand il y a un problème on essaye de le régler binatna, les autres directions, il y a ceux qui acceptent les critique et il y a d'autres qui n'acceptent pas ! »

Thème 2 : Sentiment d'appartenance et implication dans la vie d'entreprise

Sous-thème

Communication et motivation:

Idée clé : Manque de communication motivationnelle

Phrases témoins :

« Je pense que si on était motivé on serait plus performant que ça, motiver par l'écoute, par la communication par plus de la considération, par des formations, on sera sûrement fidèle à notre employeur »

« Moi sincèrement j'ai une certaine conscience professionnelle qui me permet d'avancer mais sans l'aide de mes supérieurs et de l'entreprise ça ne suffit pas, parce que ch7al na3ya nched (mais combien de temps je vais tenir) ? je suis un être humain comme les autres j'ai besoins d'être motivé qu'on me parle , qu'on me délègue des choses qu'on me fasse confiance , tous ces aspects là vont me permettre de donner le meilleur de moi-même , et de toujours apporter un plus . »

« Si je sens que personne ne me regarde que personne ne me parle, personne ne me motive je vais forcément lâcher ! »

« En grosso modo la communication au niveau du groupe, des pôles et des filiales reste à définir, il y a beaucoup à faire en matière de communication »

Idée clé : Manque de valorisation et de sentiment d'appartenance

Phrase témoins :

« Imagine, en tant qu'employé même au bas d'échelle de la direction commerciale, et que tu reçois un email signé par M.R, ça nous donne hadik (cette) l'appartenance on dit oui M.R rahou yb3etena (il nous envoie), on va se sentir valoriser, et qu'on a notre valeur à l'intérieur de cette entreprise. et on est là et on est présent ! »

« Alors que personne n'envoie quoique ce soit, bien sur les personnes vont commencer à se leurrer et se poser des questions, malheureusement pour nous c'est le cas ! »

« Ici on manque de hadek (ce) le petit geste qui nous valorise, ne serait ce que un petit geste qui prouve qu'on fait partie de cette entreprise et rien que pour ça on va même prendre des risque pour la développer. »

« ici les différents collaborateurs cherchent de petits gestes que l'entreprise peut déployer et au final on va sentir qu'on appartient à cette entreprise, par exemple un réseau interne qui sera approprié à nous. »

« L'appartenance à une marque c'est-à-dire on mange Hyundai, on boit Hyundai, on respire Hyundai on voit que Hyundai, et ce n'est pas le cas, mais ça commence à ce faire mais c'est beaucoup plus pour l'image internationale de la marque et non pas l'image locale de la marque. »

« Je pense que les gens ici voient ailleurs malgré eux, si demain je vais ailleurs ça sera malgré moi ! Quand le DG est venu je lui ai dit que c'est une entreprise dans laquelle j'ai beaucoup appris et dans laquelle j'ai beaucoup donné, si je pars c'est avec un très grand regret mais je serai obligée de partir pour une raison ou pour une autre mais surtout, parce que je sens que je ne fais plus partie ! »

« Des fois il suffit de présenter les chiffres de façon à ce qu'on valorise l'image de marque de l'entreprise. Il y a des choses qu'on a une fierté à les présenter mais Et donc ça rentre dans la motivation »

« C'est vrai kima y9oulek (comme on dit) toute peine mérite salaire, la motivation salariale est importante wahed ma yekdebch 3la rouhou (il ne faut pas se mentir) mais moi, la considération, la valorisation, et l'implication de mon entreprise en vers moi me motiverait encore plus que la motivation financière !ou peut être kifkif (pareil) »

« Etre valorisé et considéré, permet de perdurer par contre koun tkouni karha loukan ya3touk (si tu es démotivée même si n te donne) dix millions par moi ça ne va pas te motiver. »

Idée clé : Instabilité, manque d'assurance et de visibilité

Phrases témoins

« Je ne sais pas où elle va cette marque ni à court terme, ni à moyen terme ni à long terme, j'en ai aucune visibilité où elle va cette entreprise et donc il y a un côté qui rassure quand je vois la taille de cette entreprise à l'international et je me dis quelque parts les coréens ne sont pas bêtes si ils ont investi en Algérie ce n'est pas pour rein ! »

« Vraiment c'est j'ai commencé à réfléchir à d'autres offres, c'est inquiétant on cherche une stabilité et là on sent qu'on est sur des sièges éjectables et franchement c'est une sensation terrible. »

Implication des collaborateurs dans la vie d'entreprise :

Idée clé : Manque d'implication dans la vie d'entreprise :

Phrase témoins :

« ...on a des visiteurs, et on a pas mal de délégations coréennes qui débarquent ici on voit que c'est des coréens mais, ils viennent pour qui, pourquoi ? Pour combien de jours ? et ce genre de communication interne ce genre de messages est très important, il faut impliquer les collaborateurs dans tous les projets de l'entreprise »

« il faut informer les collaborateurs, il faut les impliquer t9oulhoum wech kayen wech makech (il faut les informer de ce qui se passe et ce qui ne se passe pas) quand même c'est leur premier responsable c'est le DG ! on le relève de ses fonction et on n'informe pas les collaborateurs ce n'est pas normal ça ! »

« Si je me réveille tous les jours avec une envie de venir travailler ici c'est parce que j'ai une passion pour le domaine automobile. C'est le fashion pour moi mais côté voitures et non pas côté accessoires et vêtements. Moi j'aime bien mon métier c'est pour cette raison que je me sens impliqué ! »

Thème 3 : Mise en œuvre stratégique :

Sous-thème

Mode de management :

Idée clé : mode de management est source de démotivation

Phrases témoins :

« c'est pas parce que les gens ne travaillent pas ou ne font pas de bons résultats mais c'est juste qu'il faut changer les mentalités »

« Il y a eu une personne qui voulait mettre ça en place ce genre de dispositifs valorisants et motivant à la fois, mais elle a eu du mal à le réaliser !et sincèrement c'est le top management aussi qui doit s'est y mettre pas les gens du middle management.»

Idée clé : instabilité du mode de mangement

Phrases témoins :

« Avec le départ du DG, parce que en septembre on savait déjà qu'il allait partir mais on ne savait pas qu'il allait partir aussi tôt ! Il est parti en janvier donc les gens commençaient à chercher ailleurs .Parce que en quelques parts avec un étranger on travaille avec des méthodes structurées, on était plus au moins à l'aise et rassuré, moi je dis avec l'ancien DG je travaillais très, très à l'aise. »

« Avec ce DG je ne peux pas comparer les deux parce que c'est deux mentalités différentes c'est deux approches différentes, deux méthodes différentes, deux stratégies différentes mais j'aurais aimé continuer à travailler au moins cinq (05) ans avec notre ancien DG. Au moins pour essayer d'avancer car on avait beaucoup de choses à réaliser avec lui. »

Thème 4 : Organisation du travail

Sous-thème

Règles et procédures

Idée clé : Absence de procédures (un changement organisationnel sans accompagnement)

Phrases témoins :

« On a aussi un grand problème de procédures, parfois on tombe dans des conflits genre non c'est mes tâches c'est moi qui est sensé faire ça et pas toi ou c'est ton travail, c'est aussi par maque de fiche de poste. Et en même temps on ne peut pas les blâmer »

« Ces derniers temps (2 dernières années) on rencontre beaucoup de problèmes de communication, je pense que la filiale a grandi trop vite et les procédures n'ont pas suivi. »

« Et en second lieu on a un problème par rapport aux procédures, il n'y a pas assez de procédures mises, parce que , au fait si il y avait des procédures pour chaque département , chacun sait qu'est ce qui doit faire, qu'elle état doit transmettre et donc l'information va être disponible immédiatement. »

« Et aujourd'hui il n'y a pas de procédures »

Répartition des tâches, des missions des fonctions

Idée clé : Manque de fiches de poste, ou fiches de poste mal définie

Phrases témoins :

« En premier lieu, on a un grand problème par rapport aux fiches de poste »

« Il n'y a pas de fiches de poste bien détaillées qui illustrent les tâches de chacun et du coup il y a un mélange de responsabilités de qui fait quoi ! »

« Je vous cite un exemple au sein de notre direction des fois c'est vrai que les gens mélangent le travail, ils viennent chez moi autant que chef de département ... pour chercher une information qui est chez le chef de département donc il y a un problème de répartition des tâches et des procédures. »

« Des fois quand on se déplace à HMA, on ne sait pas vers où se diriger pour avoir l'information dont on a besoin il y'a un réel problème d'organisation et de communication, et cela est du à l'absence des fiches de poste et à la non stabilité de l'organigramme »

« Des fois lorsque on demande à un employé de nous fournir une information et que cela entre dans son périmètre de travail (par rapport à ses tâches) il nous dit qu'il ignorait que ça fait partie de son travail et je peux expliquer ça par manque de fiches de poste et de procédure de travail moi je peux comprendre ça ! »

Annexe 4: Benchmark

Entreprise	Stratégie de communication interne (objectifs)	Plans de communication interne	Techniques	Outils
Entreprises internationales				
Renault	<ul style="list-style-type: none"> - Informer et expliquer ; - Motiver et fédérer ; - Animer la vie organisationnelle ; 	<p>Un plan de communication Interne basé sur l'inventaire de l'existant ainsi que l'analyse des besoins de la cible.</p> <ul style="list-style-type: none"> - une charte de l'information interne au niveau régional, et en garantir la fiabilité et l'honnêteté ; - S'assurer de l'harmonie des communications avec les employés et celles orientées vers l'extérieur ; - Gérer et coordonner les supports de CI ; - Sensibiliser les publics sur les lignes directrices des objectifs organisationnels, les enjeux et les plans d'action ; - Remonter, à la DRH, les causes d'incompréhension de la part des publics cibles ; - Réaliser des enquêtes de satisfaction par 	<p>Communication descendante</p> <p>La communication ascendante.</p> <p>La communication transversale.</p>	<p><u>Outils pour informer :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Le livret d'accueil - L'organigramme de l'entreprise - La plaquette institutionnelle - Les bulletins d'informations - Panneaux d'affichage <p><u>Outils pour mobiliser :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les journées portes ouvertes - Les réunions - Le discours du DG <p><u>Les outils pour enquêter :</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Les enquêtes et sondages <p><u>outils pour inciter :</u></p> <p>Les groupes de progrès ou cercles de qualité les boîtes à idées.</p> <p>Les outils qui :</p> <p>permettent d'établir la communication entre services et de rapprocher ce que la spécialisation a tendance à séparer.</p>

		<p>rapport aux actions de la communication interne ;</p> <p>- Animer et dynamiser les échanges ;</p>		
Peugeot	<p>-Faire passer un message précis ;</p> <p>-Créer un lien entre l'entreprise et sa cible ;</p> <p>-Définir les objectifs ;</p> <p>- Rétablir le lien de confiance entre l'entreprise et son personnel ;</p> <p>-Optimiser les moyens de communication internes existants et recourir aux nouveaux ;</p>	<p>Un plan de communication basé sur :</p> <p>-des outils de communication qui facilitent le transfèrent de l'information ;</p> <p>-l'utilisation des supports digitaux ;</p> <p>-un dialogue social soutenu et retenu dans tous les pays ;</p> <p>-Chaque année des enquêtes d'opinion internes sont menées auprès des salariés afin de mieux connaître leur aspiration et leur satisfaction ;</p>	<p>Internet :</p> <p>La communication orale :</p> <p>La formation</p>	<p>- La totalité des collaborateurs utilisent internet soit 65000 salariés sont tenus informer sur toute l'actualité de l'entreprise.</p> <p>Les réunions et les conférences internes. (l'outil le plus utilisé)</p> <p>création de l'Université PSA Peugeot Citroën qui repose sur 4 missions:</p> <p>1-la professionnalisation des salariés,</p> <p>2-le management,</p> <p>3-la transmission des valeurs du Groupe,</p> <p>4-l'intégration des nouveaux arrivants.</p>
Entreprises nationales				
Djezzy	<p>-Mobiliser le personnel ;</p> <p>-Garder le personnel informé de tous ce qui se passe dans son entreprise ;</p>	<p>-Identification des objectifs ;</p> <p>-Identification et définition de la cible ;</p> <p>-Elaboration d'un plan de communication</p>	<p>Formation</p> <p>Communication</p>	<p>La création d'un centre de formation en 2013 dédié au personnel de l'entreprise et d'autres effectifs des institutions d'universités et d'entreprises partenaires.</p> <p><u>L'organisation des rencontres</u></p>

