

**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM.ALGER**

**MASTER EN : MANAGEMENT DES ORGANISATIONS  
MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**THEME :**

**EVALUATION DE LA COMMUNICATION  
INTERNE AU SEIN DE LA SNTR**

**Présenté par :**

**AMARA Nesrine**

**Encadré par :**

**Pr MESSAID H.Amina**

**ANNEE 2012-2013**



**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR  
ET  
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE**

**ECOLE NATIONALE SUPERIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM.ALGER**

**MASTER EN : MANAGEMENT DES ORGANISATIONS  
MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

**THEME :**

**EVALUATION DE LA COMMUNICATION  
INTERNE AU SEIN DE LA SNTR**

**Présenté par :**

**AMARA Nesrine**

**Encadré par :**

**Pr MESSAID H.Amina**

**ANNEE 2012-2013**

## **RESUME**

A l'instar de la communication globale, la communication interne s'est développée rapidement, ses premiers pas reviennent aux années 70, après le premier choc pétrolier les entreprises étaient obligées de réduire les coûts et d'investir dans leurs ressources humaines, mais une partie de cette évolution est dûe au développement des technologies de l'information et de la communication dans les années 90 .

Notre sujet de recherche porte sur l'évaluation de la communication interne au sein de la SNTR, il s'agit de montrer à quel point la communication interne est en cohérence avec l'activité de l'entreprise qui ne cesse de se développer. Cette dernière, évolue dans le secteur des transports de marchandises qui est en accroissement accéléré, vue sa contribution au développement social et économique, et au bon fonctionnement du tissu productif.

Pour conduire notre recherche, on a fait appel à une démarche méthodologique descriptive et analytique, cette démarche nous a permis de mettre en relief la réalité perçue dans la SNTR comme entreprise, et espace de communication et de conduite des hommes.

D'après les résultats, il existe un décalage entre le discours de l'entreprise en matière de communication interne, et la réalité de l'entreprise. Ce décalage est le produit de l'absence d'une vision stratégique en matière de communication interne, mettant en valeur le cadre d'orientation et d'évolution de l'entreprise.

**Mots clés :** communication interne, ressources humaines, informations, participation.

مثل الاتصالات العالمية، الاتصالات الداخلية بسرعة، حيث تعود نشأتها الى ما السبعينات، الشركات على خفض التكاليف والاستثمار في الموارد البشرية، و جزءا من هذا التغيير الكبير يرجع إلى تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التسعينات.

ي هذا على تقييم الاتصالات الداخلية المؤسسة الوطنية للنقل لإظهار كيف يتم بين العمال و هل يوافق هذا النمو السريع للمؤسسة. الذي تنمو فيه المؤسسة في و هذا راجع الى دوره الكبير في التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وسير العمل في النسيج الإنتاجي.

نا هذا الأسلوب المنهجي الوصفي والتحليلي، وقد سمح هذا النهج تسليط الضوء على الحقيقي داخل المؤسسة الوطنية للنقل البري،

التي تحصلنا عليها يمكننا القول ان هناك فجوة بين خطاب المؤسسة في ما يخص الاتصالات الداخلية ، . يمكننا القول ان هذه الفجوة ه نتيجة لغياب رؤية استراتيجية للاتصالات الداخلية، تسليط الضوء لسياسة العامة وتطور الشركة.

كلمات البحث: الاتصالات الداخلية، الموارد البشرية، المعلومات، المشاركة.

## **ABSTRACT**

Like global communication, internal communication has developed rapidly, its first steps return at the Seventies, after the first oil crisis the companies were obliged to reduce the costs and to invest in their human resources, but part of this evolution must with the development of communication and information technologies in the Nineties.

Our research focuses on the evaluation of internal communication within the SNTR, it is to show how internal communication is consistent with the company's business that continues to grow. The SNTR, operates in the sector of freight transport is accelerated growth, for its contribution to social and economic development and the functioning of the productive fabric.

To conduct our research, we used a descriptive and analytical methodological approach; this approach enabled us to highlight the reality perceived in the SNTR like company, and spaces communication and of control of the men.

According to the results, there is a gap between the rhetoric of the company's internal communications, and business reality. This shift is the result of the absence of a strategic vision for internal communication, highlighting the policy framework and evolution of the company.

**Keywords:** internal communication, human resources, information, participation.



## *Remerciements*

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

Je remercie mon encadreur Mme KADRI Hasna Amina, pour ses précieux conseils et son aide durant toute la période du travail.

Mes vifs remerciements vont également aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à ma recherche en acceptant d'examiner mon travail et de l'enrichir.

Je remercie également Mr DERDOUR le DRHAJ du groupe SNTR et Mr IFTICEN, pour l'écoute, l'aide et le temps qu'ils m'ont bien voulu me consacrer.

Je n'oublie pas mes parents pour leur contribution, leur soutien et leur patience, mes sœurs et mon frère aussi.

Enfin, j'adresse mes plus sincères remerciements à tous mes amis, qui m'ont toujours encouragé au cours de la réalisation de ce mémoire.

Merci à tous et à toutes.

## LISTE DES TABLEAUX

N°	Titre du tableau	Pages
01	Répartition de l'échantillon par sexe	44
02	Répartitions par tranche d'âge de l'échantillon	45
03	Répartition des enquêtés selon leurs niveau d'étude	45
04	Répartition des enquêtés selon leurs structure d'appartenance	46
05	Répartition des enquêtés selon leur expérience au sein de la SNTR	47
06	La présentation de l'entreprise à un nouveau recruté	48
07	Répartitions selon le recrutement sur profil	49
08	Répartition des enquêtés selon la connaissance des tâches qui leur sont assignées	50
09	Répartition selon la connaissance des tâches assignées et l'expérience au sein de la SNTR	50
10	Répartition des enquêtés selon la connaissance des missions à accomplir	51
11	Répartition selon la connaissance des missions à accomplir et l'expérience au sein de la SNTR	52
12	Répartition selon l'obtention d'une action de formation	53
13	Répartition selon l'utilisation des moyens de communication interne	55
14	Répartition selon l'existence ou l'inexistence des occasions de rencontres	57
15	Répartition des enquêtés selon leurs satisfaction vis-à-vis des moyens de communication interne mis en place	57
16	Répartition selon le choix de classement des moyens de communication interne	58
17	Répartition des moyens informatiques utilisés selon la tranche d'âge	59
18	Répartition selon le classement des obstacles à la communication interne	61
19	Répartition des enquêtés selon l'importance qu'ils accordent au renforcement identitaire	63
20	Répartition des enquêtés selon leur perception aux relations descendantes	64
21	Répartition des enquêtés selon leur perception de la communication ascendante	64
22	Répartition des enquêtés selon leur perception de la communication motivationnelle	65
23	Répartition selon le niveau d'étude et la perception vis-à-vis de la communication motivationnelle	66
24	Répartition par classement des objectifs de la communication interne	67

## LISTE DES FIGURES

N°	Titre de la figure	page
1	Organigramme du groupe SNTR	09
2	Organigramme de la société Mère	17
3	Répartition de l'échantillon par sexe	44
4	Répartition par tranche d'âge	45
5	Répartition des enquêtés selon leur niveau d'étude	46
6	Répartition suivant la structure d'appartenance	47
7	Répartition des enquêtés selon leur expérience au sein de la SNTR	48
8	L'accueil d'un nouveau recruit	48
9	Recrutement sur profil	49
10	La connaissance des tâches assignées	50
11	Répartition selon la connaissance des tâches assignées et l'expérience au sein de la SNTR	51
12	La connaissance des missions à accomplir	52
13	Répartition selon la connaissance des missions à accomplir et l'expérience au sein de la SNTR	53
14	La formation des enquêtes sur le lieu de travail	54
15	Compatibilité de la formation avec les exigences du poste	54
16	Les moyens oraux les plus utilisés	55
17	Les moyens écrits les plus utilisés	56
18	Les moyens informatiques les plus utilisés	56
19	L'existence ou l'inexistence des occasions de rencontre	57
20	La satisfaction vis à vis des moyens de communication mis en place par la SNTR	58
21	Classement des moyens de communication interne	59
22	Répartition des moyens informatiques selon les tranches d'âges	60
23	Classement des obstacles à la communication interne au sein de la SNTR	62
24	Renforcement identitaire	63
25	La communication descendante	64
26	La communication ascendante	65
27	La communication motivationnelle	66
28	Répartition selon le niveau d'étude et la perception de la communication motivationnelle	67
29	Classement des besoins en fonction des objectifs de la communication interne	68

## **LISTE DES ABREVIATIONS**

SNTR : la société nationale des transports routiers

RH : ressources humaines

RSE : les réseaux sociaux d'entreprise

PDG : président directeur général

DRHM : la direction des ressources humaines et des moyens

DFC : la direction des finances et de la comptabilité

DC : la direction commerciale

DG : la direction générale

DAC : la direction de l'audit et du contrôle de gestion

DFCP : la direction des finances de la consolidation et des participations

DSI : direction du système d'information

TIC : les technologies de l'information et de la communication

# SOMMAIRE

Introduction

Chapitre I : Cadre théorique et méthodologique.....	5
Section 1: Présentation de l'entreprise.....	6
Section 2: La méthodologie de recherche .....	18
Section3 : Concepts clés liés à la communication interne.....	24
Chapitre II: la place de la communication interne au sein de la SNTR.....	29
Section1 : Présentation de la cellule communication.....	30
Section2 : Les outils de la communication interne.....	36
Chapitre III: diagnostic de la fonction communication interne.....	43
Section1 : Etat des lieux.....	44
Section2 : Synthèse générale.....	70
Section3 : Les recommandations.....	72
Conclusion.....	76

Bibliographie

Annexes

# **INTRODUCTION**

Aujourd'hui l'entreprise est devenue un espace de production, de changement voire même une terre d'interactions et de contacts en permanence.

Les nouveaux rôles des managers dans la conduite des affaires de l'entreprise et notamment sur le plan communicationnel prennent de l'ampleur et constituent d'avantage des moyens d'écoute et de réponses aux turbulences de l'environnement en général.

Ce qui permet la réussite du projet de l'entreprise, ce ne sont pas uniquement ses moyens ou l'exploitation de ses ressources matérielles mais la capacité à manager, à communiquer et à transformer les ressources humaines en richesses qui constituent la base stratégique de l'orientation des affaires, car le meilleur portefeuille qui permet à l'entreprise de se distinguer de la concurrence c'est le portefeuille des ressources humaines et des compétences, qui constitue même la clef de voûte.

A l'instar de la communication globale, la communication interne s'est développée rapidement, ses premiers pas reviennent aux années 70, après le premier choc pétrolier les entreprises étaient obligées de réduire les coûts et d'investir dans leurs ressources humaines, mais une partie de cette évolution est dûe au développement des technologies de l'information et de la communication dans les années 90 .

Aujourd'hui les entreprises ont compris l'enjeu d'une bonne politique de communication ; en effet, plus celle-ci est efficace, plus forte sera leur image, et plus faciles seront les différents actes de gestion de la vie de leur entreprise notamment du recrutement, de la formation, de la motivation, de la gestion des carrières, en passant par la gestion du personnel aux activités financières. Plusieurs auteurs ont abordé ce sujet.

Notre sujet de recherche porte sur l'évaluation de la communication interne au sein de la SNTR, ce sujet nous intéresse sur les différents plans, académique et professionnel et constitue pour nous un sujet d'actualité qui caractérise beaucoup d'intérêt sur les plans du management, de la conduite des hommes, et de la création de la richesse.

Pour mener cette recherche nous avons choisi la SNTR, avec qui notre Ecole a pris contact afin de nous intégrer en tant que stagiaire, mais il y a aussi une curiosité personnelle à mener une étude dans une entreprise publique, cette dernière nous a facilité l'accès et nous a ouvert les portes pour effectuer notre stage pratique.

La SNTR évolue dans le secteur des transports de marchandises qui est en accroissement accéléré, vue sa contribution au développement social et économique, et au bon fonctionnement du tissu productif. Par ailleurs, les implications de la mondialisation et l'ouverture du marché du transport routier au secteur privé, rendent la concurrence de plus en plus rude pour les sociétés concernées par ces activités.

En effet, la société nationale des transports routiers objet de notre étude fut l'une des grandes entreprises de transport de marchandises par route au monde avec un parc nominal de près de 2400 attelages de 20 tonnes et plus. En 2002, la SNTR est devenue un groupe industriel, constitué aujourd'hui de sept filiales. Le groupe assure plusieurs activités tels que : la gestion du fret, la commission de transport, l'affrètement, la logistique et le transport, la maintenance des véhicules industriels, la commercialisation de la pièce de rechange et des pneumatiques, la réhabilitation et le montage ainsi que le carrossage des véhicules industriels. Son capital social est actuellement de 2 milliards de dinars, détenu entièrement pour le compte de l'Etat.

Dans ce cadre dynamique, porteur et très lucratif, elle veut revenir sur le premier plan de la scène économique, par la mise en valeur de son image en soutenant ses efforts par le biais d'une maîtrise adéquate de sa communication. Alors se pose le problème fondamental de montrer à quel point la communication interne est en cohérence avec l'activité de l'entreprise qui ne cesse de se développer.

Autrement dit, notre contribution scientifique porte essentiellement sur les éléments de réflexion suivants :

- La communication interne au sein de la SNTR répond-t-elle réellement aux besoins et aux exigences de l'activité de l'entreprise ?

Cette question principale restera un débat auquel nous tenterons de répondre tout au long de notre travail. Cette dernière nous a conduit à soulever les interrogations suivantes:

- ✓ Les cadres de la SNTR sont-ils motivés et satisfaits du niveau de qualité de la communication interne ?
- ✓ Quels sont les outils introduits en matière de communication interne au niveau de la SNTR ?

- ✓ Quels sont les obstacles à la communication interne ? et comment les surmonter ?

Pour conduire notre travail de recherche, nous avons fait appel à une démarche méthodologique descriptive et analytique qui répond à la nature même de notre sujet de recherche. Cette méthodologie s'articule autour des outils d'investigation, de recherche et de traitement de l'information.

Aussi, notre sujet de recherche au sein de la SNTR comporte trois parties :

- La première partie, porte sur le cadrage théorique et méthodologique par lequel nous allons présenter la société nationale des transports routiers ainsi que la méthodologie de recherche suivie (délimitation du champ et de l'objet d'étude, et les techniques d'investigations). nous aborderons ensuite les concepts clés liés à notre sujet de recherche.
- La deuxième partie, porte sur la présentation de la cellule communication au niveau de la SNTR, son organisation, ses objectifs et les outils utilisés pour la communication interne notamment.
- La troisième partie, recèle le diagnostic de la fonction communication interne au sein de la SNTR. De cette analyse nous dégagerons les principales forces et faiblesses éventuelles et d'en sortir avec des recommandations.

# **CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE**

Le présent chapitre a pour objet la présentation du groupe SNTR, la méthodologie de recherche suivie ainsi que les concepts clés liés à notre sujet.

## **SECTION 1 : PRESENTATION DE L'ENTREPRISE**

### **1. Historique de la SNTR :**

La Société Nationale des Transports Routiers de marchandises (SNTR) est une entreprise publique, créée par ordonnance 58-67 du 27 mars 1967.

Elle a hérité des moyens humains et matériels détenus par l'Office National des Transports.

Selon le contenu de l'article 13 de Décret n °82-148 daté du 17 Avril 1982, et les normes privées pour l'application des activités de transports routier pour longue et moyenne distance, et avec l'application de la loi 88-01 et les lois sociales de 1990 relatives à l'évolution des nouvelles institutions publiques, la Société national des Transports Routiers (SNTR) a été érigée en Entreprise Publique Economique, Société Par Actions, le 31 décembre 1990, avec un capital de 150 millions de dinars en 1990, et son capital est de 750 millions de dinars en 1997.

Jusqu'en 1987, la SNTR assurait le monopole de l'affrètement en Algérie.

Elle fut l'une des plus grandes entreprises de transport de marchandises par route au monde avec un parc nominal de près de 2.500 attelages de 20 tonnes et plus.

Son capital social est actuellement de 2 milliards de dinars, entièrement détenu pour le compte de l'Etat par le SGP FIDBER TRANSPORTS TERRESTRES.

### **2. Activités du Groupe :**

- La gestion du fret
- La commission de transport
- L'affrètement
- La logistique et le transport
- La maintenance des véhicules industriels

- La commercialisation de la pièce de rechange et des pneumatiques
- La réhabilitation, le montage et le carrossage des véhicules industriels
- La formation des conducteurs.

### **3. Organisation du Groupe SNTR**

Avec l'ouverture de l'activité des transports par route au secteur privé et la faiblesse de ses capacités d'investissement pour le renouvellement de ses moyens, la SNTR a été soumise à une concurrence déloyale.

Elle a su réagir en mettant en jeu ses atouts à savoir :

- Son organisation
- Son savoir faire
- Sa connaissance du terrain
- Son implantation territoriale et son patrimoine foncier
- Son professionnalisme.

La prise de conscience de tous ses collectifs a permis de mener à bien un plan de redressement draconien, avec comme objectif de poser les jalons nécessaires à la pérennisation de la société.

La société s'est réorganisée en groupe industriel, tenant compte :

- du recentrage sur les activités de base pour une meilleure maîtrise de la demande et de l'évolution du marché ;
- de la flexibilité nécessaire pour une réponse rapide et efficace à la demande ;
- du lancement de nouveaux produits pour préparer la prise en charge de la demande qui sera de plus en plus complexe.

Depuis 2002, date effective de la filialisation, la SNTR est devenu un groupe industriel constitué de plusieurs filiales qu'il détient en totalité, parmi eux :

- **La société Agence de Gestion du Fret d'Algérie "AGEFAL" SPA :**

Au capital de 200 MDA, elle assure la gestion du fret et la commission de transport. Elle couvre l'ensemble des pôles générateurs de fret routier sur le territoire national. Elle est organisée en cinq (05) agences ou plateformes régionales de fret et dispose de trente-quatre(34) centres de fret qui constituent son réseau commercial à travers le territoire. Elle est chargée de l'activité d'affrètement des moyens de transport tiers.

- **La Société de Logistique et de Transport "LOGITRANS" SPA**

Au capital de 500 MDA qui a en charge l'exécution des opérations de logistique et de transport que lui confie AGEFAL. Elle dispose de 17 centres de transport et de 710 attelages de 17 tonnes.

- **La Société de Maintenance et d'Assistance "MAINTENANCE PLUS" SPA :**

Au capital de 200 MDA, elle est spécialisée dans la maintenance approfondie, la rénovation d'organes, la réhabilitation des véhicules tracteurs et tractés. Ses activités sont élargies à la distribution des pièces de rechange, du pneumatique ainsi qu'aux travaux de carrossage.

- **La Société Algérienne de Surveillance et de Prestation de Services (SASPS) SARL :**

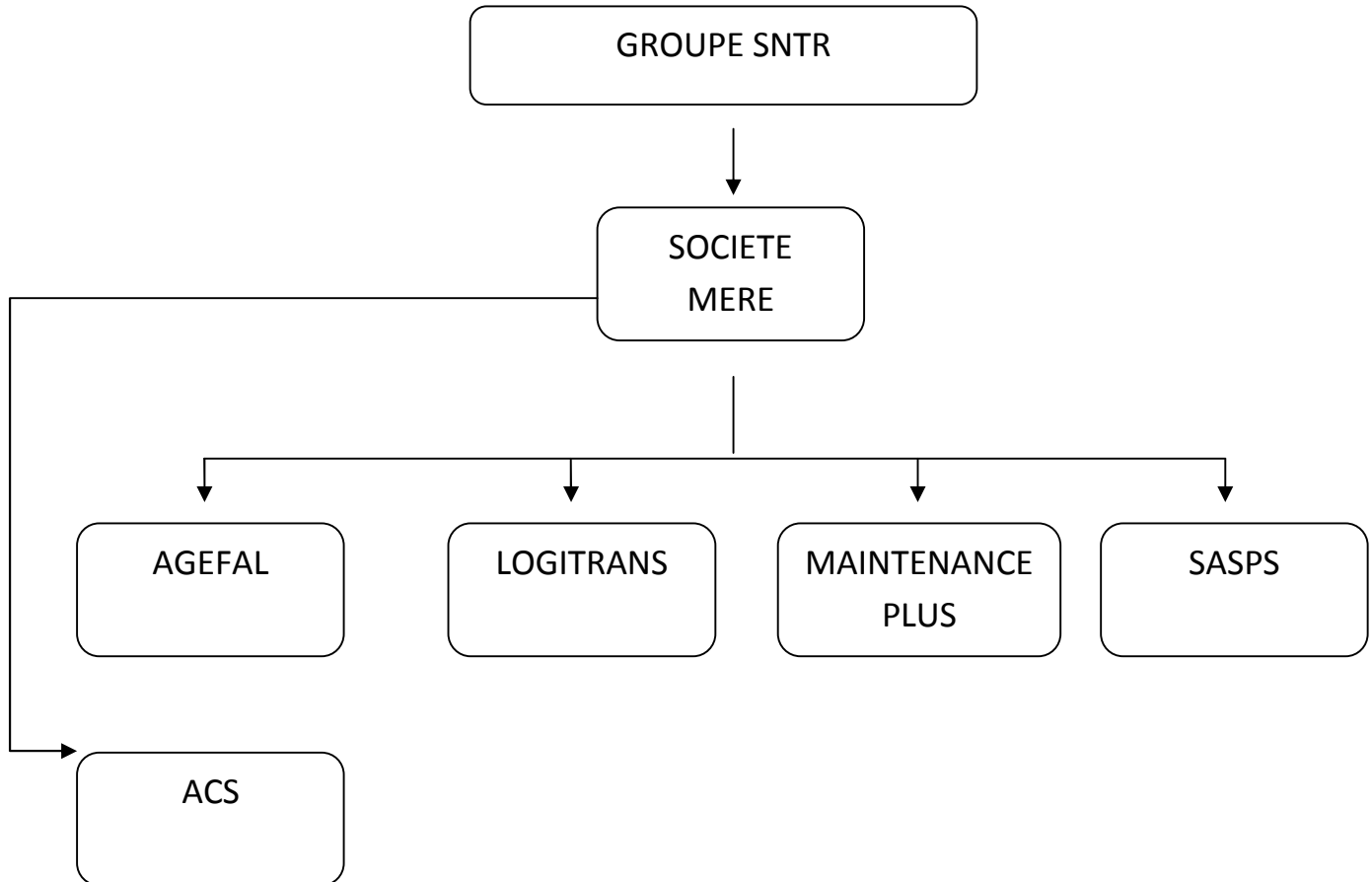
Il convient de noter que la Société nationale de transports Routiers a établi une quatrième filiale en 2010, la Société Algérienne de Surveillance et de Prestation de Services (SASPS). Société avec responsabilité limitée avec un capital de 1 million de dinars. Elle prend en charge l'activité d'Hygiène, d'entretien et services annexes.

• **Les participations du Groupe SNTR :**

Le Groupe SNTR est actionnaire de l'A.C.S (Algérien Containers Services) SPA au capital de 142 MDA, dont la SNTR détient à hauteur de 49% du capital (51% part de

l'EPAL), elle est chargée du traitement des conteneurs en zone sous douane (Port Sec), à Rouiba

**Figure n°01 : Organigramme du Groupe SNTR**



Source : document interne au groupe SNTR.

#### **Les principales missions de la Société-mère :**

- Elabore la stratégie du groupe et donne les orientations sur les axes de développement stratégiques des filiales ;
- Influence le choix des activités de filiales ;
- Contrôle la politique d'investissement et de désinvestissement ;
- Supervise ou mène les opérations internationales ;
- Impulse les relations entre les filiales et encourage ou impose des relations favorables aux synergies de groupe ;
- Oriente les politiques fonctionnelles en particulier la politique financière relative au haut du bilan : augmentation du capital, financement des investissements,

politique d'autofinancement et d'endettement, la politique de distribution des dividendes et la politique des ressources humaines relative aux cadres supérieurs ;

- Supervise les relations bancaires et définit les seuils des besoins de financement du fonds de roulement ;
- Décide de la politique de distribution des dividendes ;
- Supervise les engagements financiers exceptionnels ;
- Coordonne et décide de la prise en charge des engagements financiers historiques ;
- Prend en charge le management transversal « management des interdépendances », en particulier la trésorerie, la recherche-développement, les orientations sur la gestion des gros clients, la logistique commune, la formation...
- Elabore la politique sur les ressources en particulier les ressources financières, technologiques et humaines ;
- Définit le système d'information à caractère stratégique et financier (reporting financier et tableau de bord) grâce à l'harmonisation des procédures de gestion en vue de faciliter les consolidations financières et fiscales s'il y a lieu ;
- Approuve la stratégie des filiales ;
- Choisit et nomme les administrateurs et les dirigeants des entités affiliées ;
- Négocie et coordonne les grands contrats et en assure le suivi de leur exécution ;
- Développe et entretient une culture de groupe ;
- Définit la politique en matière de relations sociales et syndicales ;
- Oriente la communication interne ;
- Définit et assure la mise en œuvre de la politique de communication externe du groupe ;
- Définit le cadre général des systèmes d'organisation et de gestion.

**La structuration organisationnelle de la société :**

La macrostructure de la société mère comprend :

❖ La Direction Générale DG :

Cette direction comprend,

- Le Président Directeur Général PDG ;
- Le Directeur Général Adjoint DGA;
- Le bureau central des marchés ;
- La cellule communication.

Le Directeur Général Adjoint :

Lien hiérarchique : placé auprès du PDG, le DGA est en relation hiérarchique avec ce dernier ;

Lien fonctionnel : par la nature de ses missions, le DGA a des liens fonctionnels avec l'ensemble des organes et structures de la Société-mère et les directions générales des filiales.

Il est chargé, en particulier, des questions de développement du groupe. A ce titre, il a des missions qui lui sont confiées expressément par l'organisation et d'autres par délégation du PDG du Groupe.

Les missions expressément confiées : Elles relèvent de quatre domaines :

- ◆ La stratégie.
- ◆ La communication institutionnelle.
- ◆ Le partenariat et la coopération.
- ◆ La gestion des projets spécifiques.

Le bureau central des marchés :

Lien hiérarchique : Président Directeur Général

Lien fonctionnel : Toutes les directions de la société mère.

Les principales missions du bureau central des marchés :

- La conception, la passation et le suivi d'exécution des marchés publics.
- Le respect des règles de la commande publiques.
- L'étude des besoins pour l'optimisation de l'allotissement des marchés transversaux
- L'approvisionnement en fournitures.

La cellule communication :

On va présenter les missions détaillées de cette fonction dans le second chapitre.

- ❖ La Direction des finances, de la consolidation comptable et fiscale et des participations DFCP :

Liaisons hiérarchiques : Président Directeur Général

Liaisons fonctionnelles : Directeur Général Adjoint AGA, Directions centrales de la Société-mère, DG des filiales, Directions Comptabilité et Finances des filiales.

Les missions de la Direction :

1. Dans le domaine des finances :

- Définition de la politique financière du groupe (investissement, fonds de roulement, dividendes, crédits et placement, etc...)
- Arbitrage financier sur le long terme ;
- Montage financier et plan de financement à moyen et long terme ;
- Gestion des opérations financières de la Société-mère ;
- Définition de la politique fiscale du groupe ;
- Suivi et évaluation des politiques financières des filiales ;
- Organisation, supervissions et contrôle de la trésorerie-groupe ;
- Vision des budgets annuels des filiales.

2. Dans le domaine de la consolidation

- Elaboration des procédures de consolidations comptables et fiscales ;

- Réalisation du bilan consolidé du groupe ;
- Supervisions des travaux de consolidation comptable et fiscale et en assurer la coordination (structures des sociétés et commissaires aux comptes) ;
- Assurance de l'interface avec les commissaires aux comptes de toutes les sociétés du groupe ;
- Assistance des filiales dans les domaines comptable et fiscal.

### 3. Dans le domaine des participations

- Gérer le portefeuille des participations (autres que les filiales) ;
- Assister les filiales dans les calculs des coûts et les études de rentabilité.

### ❖ Direction des ressources humaines et des affaires juridiques DRHAJ :

Liaisons hiérarchiques :      Président Directeur Général

Liaisons fonctionnelles :      DGA, Directions centrales de la Société-mère, DG des filiales, Directions des Ressources Humaines des filiales.

Les missions de la Direction :

#### 1. Dans le domaine du développement des ressources humaines :

- Définition de la politique des ressources humaines du groupe à partir des choix stratégiques ;
- Elaboration des procédures de mise en œuvre de cette politique ;
- Gestion prévisionnelle des ressources humaines en particulier les cadres supérieurs ;
- Organisation de la formation et le perfectionnement des cadres supérieurs et des administrateurs du groupe ;
- Coordination et éventuellement organisation des programmes communs de formation à plusieurs filiales ;
- Définition de la politique de rémunération et identification des spécificités ;

- Elaboration des procédures de gestion des ressources humaines et des contrats de cadres supérieurs ;
- Assistance aux filiales dans le domaine des ressources humaines ;
- Participation à l'élaboration, à la mise en œuvre et au suivi de la charte de responsabilités du groupe ;
- Elaboration du bilan annuel des ressources humaines.

2. Dans le domaine des relations sociales :

- Définir la politique sociale du groupe ;
- Prendre en charge l'interface Groupe-Partenaires sociaux du groupe ;
- Préparer des négociations sociales ;
- Elaborer d'un bilan annuel des relations sociales ;

3. Dans le domaine des affaires juridiques :

- Organiser la prévention du risque juridique ;
- Elaborer, formaliser et suivre les contrats, conventions et tout acte juridique ;
- Assister les filiales en particulier dans les contentieux jugés importants ;
- Diffuser la culture juridique dans le groupe.

4. Dans le domaine de l'administration du siège :

- Organiser et superviser une unité de gestion des ressources humaines, financières et matérielles et assurer leur sécurité.

❖ Direction de l'Audit et du Contrôle de Gestion DAC:

Liaisons hiérarchiques : Président Directeur Général

Liaisons fonctionnelles : DGA, Directions centrales de la Société-mère, DG des filiales, Organes d'Audit et de Contrôle de gestion des filiales.



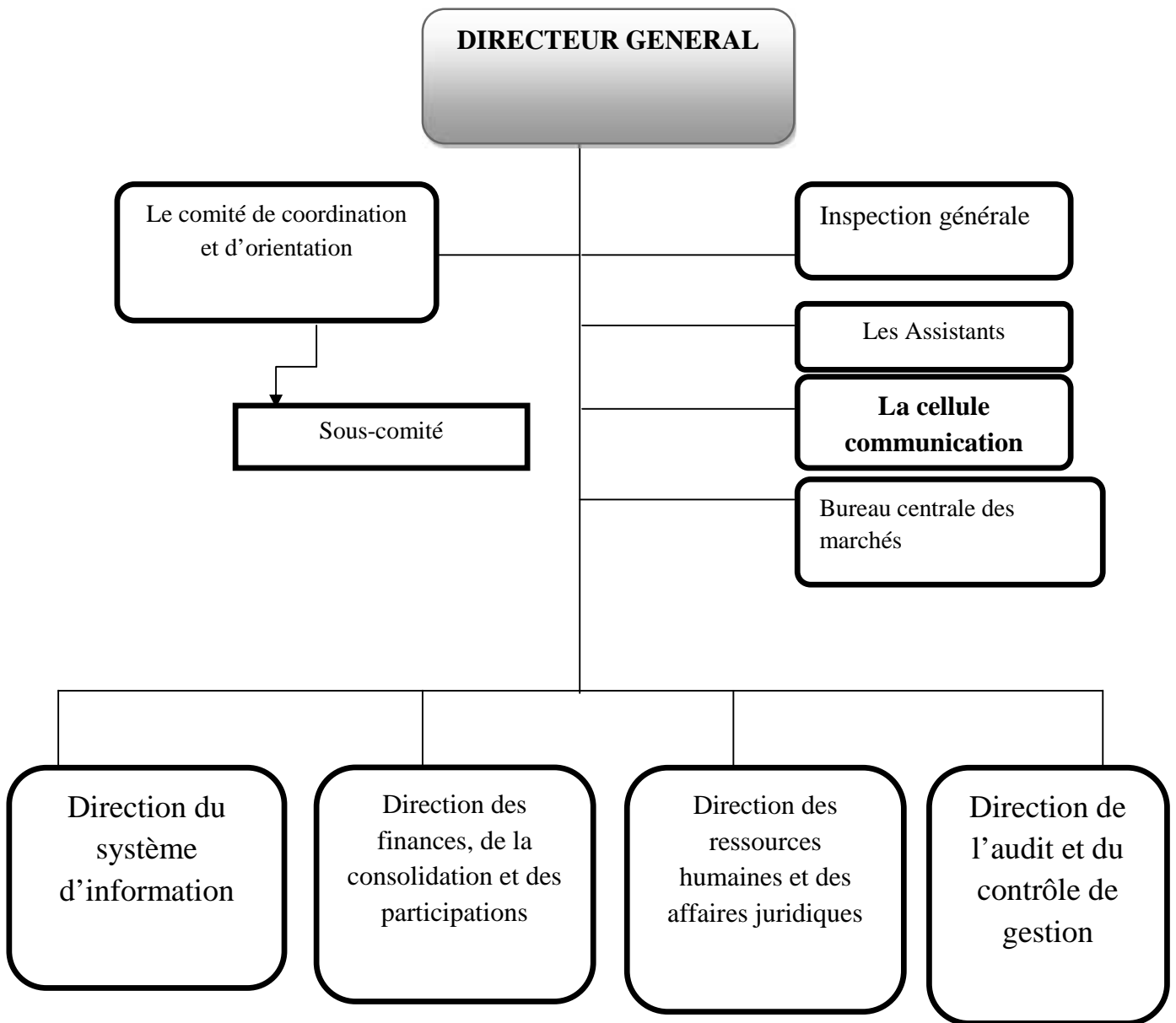
Le rôle de la DSI :

Une organisation du système d'information qui répond aux nouveaux enjeux du secteur du transport et de la logistique, dont l'objectif final est de moderniser le système d'information du groupe SNTR afin de lui permettre de se placer en tant que fournisseur de services de transport et logistique de 2eme ou 3eme génération.

Aussi, la DSI groupe SNTR doit répondre au nouveau modèle d'infogérance des opérations IT (technologies de l'information) à l'échelle filiales et groupe. Et simplifié l'infrastructure informatique et notamment le système d'administration des ressources informatiques et de trouver en même temps le bon équilibre entre le contrôle des coûts et la nécessité d'extension des fonctionnalités opérationnelles, pour la réussite de l'organisation.

La SNTR groupe va transformer et élargir la direction du système d'information en filiales nommée SNTR-SOLITRANS. Cette dernière va faire aussi des prestations de service en informatique pour le compte des tiers.

**Figure n°02 : Organigramme de la société mère du groupe SNTR**



**Source :** Direction des ressources humaines et des affaires juridiques du groupe SNTR.

## SECTION 2 : METHODOLOGIE RECHERCHE

### 1. Objet et intérêt de l'étude :

- **Objet de l'étude :**

Notre étude tourne autour de la communication interne au niveau du groupe SNTR.

En effet, institutionnalisée dans les années 80-90, la communication interne est devenue une fonction à part entière dans les entreprises modernes tout comme le service contrôle de gestion ou Marketing.

Le rôle attribué à la fonction communication interne a évolué avec le temps d'une simple mission de transmission des informations et des consignes, à un levier de management à travers la mobilisation des énergies et l'obtention de l'adhésion des intelligences et des cœurs à des objectifs collectifs.

Aujourd'hui, toutes les grandes entreprises savent que le succès passe en premier lieu, par le dialogue et la communication avec les salariés, dans l'objectif principal est de satisfaire l'employé pour qu'il ait une conscience de sa fonction, pour satisfaire à son tour le client. On dit chez IBM *qu'un salarié satisfait est à la base d'un client satisfait.*

Avec l'ouverture des marchés et les turbulences de l'environnement et la montée incessante de la concurrence, l'entreprise algérienne publique soit elle ou privée, doit se remettre à niveau pour assurer sa survie. L'une des variables clés de cette remise à niveau est d'investir davantage dans la communication interne pour gagner la confiance des partenaires les plus surs de l'entreprise.

Bien que plusieurs entreprises affichent leur ambition d'investir dans leurs ressources humaines à travers la communication interne, peu d'entre elles aboutissent réellement à des résultats satisfaisants après une évaluation de cette fonction.

Dans un contexte économique plus exigeant, le groupe SNTR souhaite mettre en avant ses atouts organisationnels pour être attractif, et lui permettre de pérenniser ses activités actuelles et développer d'autres, la SNTR a créé une cellule de communication à l'échelle du groupe pour développer aux employés un environnement de travail structuré, sécurisé et chaleureux pour l'accomplissement de leurs missions quotidiennes.

Le discours entrepris par « la SNTR » aborde cette question de « communication interne » de manière implicite, mais aucune démarche formalisée et structurée n'a été entreprise pour le moment.

Notre objet d'étude sera donc, d'effectuer en premier lieu un diagnostic des pratiques de la communication interne : décrire le processus et le schéma de fonctionnement de la communication interne actuel de l'entreprise, tenter de déceler les pratiques implicites de l'entreprise en matière de communication interne pour dégager les principales forces et faiblesses ; et faire en fin des suggestions et des propositions appropriées au contexte et aux objectifs de la « SNTR ».

- **Intérêt de l'étude :**

Ce travail axé sur la communication interne présente un double intérêt :

- ✓ C'est un sujet original et d'actualité, son originalité réside dans le fait qu'aucune étude n'a été faite sur la communication interne au sein de la SNTR, et aucune stratégie interne n'a été élaborée depuis la création de la cellule communication en 2010. Alors aussi modeste soit notre travail, nous espérons aider l'entreprise à évaluer l'état de la communication interne actuel et sensibiliser les cadres sur son importance car elle est souvent négligée par rapport à sa sœur jumelle qui est la communication externe au sein de l'entreprise, et en fin pour développer et améliorer le sentiment d'appartenance au groupe SNTR.
- ✓ L'intérêt personnel à étudier l'art de la communication interne, de concrétiser notre désir de s'approfondir et enrichir notre réflexion dans les études en management, sur lequel nous souhaiterons bâtir notre projet doctoral dans le futur.

## **2. Délimitation du champ d'étude :**

Aujourd'hui toutes les entreprises, quel que soit leurs taille, à l'intérieur ou à l'extérieur, des dimensions nationales ou internationales investissent d'avantage dans leurs ressources humaines, qui constituent le capital le plus sûr de création de richesse à fin de suivre et survivre aux turbulences des concurrents.

Le cadre spécifique de notre étude est constitué de la société mère du groupe SNTR et l'une de ses filiales nommée AGEFAL (Agence de Gestion du Fret d'Algérie), en prenant en considération toutes les directions de ces dernières.

Pour bien mener notre étude de recherche sur le terrain de la SNTR se rapportant à la problématique de la communication interne, nous avons adopté une démarche descriptive à caractère quantitative, il s'agit de mesurer des éléments et de décrire les caractéristiques de l'objet de recherche d'une part et d'autre part une démarche analytique, tout en essayant de comprendre, d'expliquer, et de faire le lien entre les objets de la recherche, en allant du plus complexe au plus simple.

### **3. Les outils d'investigations :**

Les outils de mesure de la communication interne les plus souvent utilisés sont :

- L'analyse documentaire
- L'enquête par questionnaire
- L'enquête par interview

Et afin de collecter le maximum d'informations sur notre thème de recherche, on s'est appuyé sur les deux premières techniques.

#### **3.1 La recherche documentaire :**

La recherche documentaire représente la première source de notre travail, à travers l'exploitation des ouvrages, des revues, et des articles scientifiques sous format papier ou en ligne sur internet, les mémoires de fin d'études et les journaux qui traitent le sujet en question et son importance dans les organisations.

En plus des documents personnels, nous avons fait appel aussi, aux documents interne du groupe SNTR.

Cette recherche documentaire a eu lieu principalement à la bibliothèque de l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM d'Alger), la bibliothèque de l'Ecole Supérieure de Banque (ESB d'Alger), et d'EHEC Alger.

Cette recherche, nous a permis tout au long de notre stage pratique au niveau de la « SNTR » de confronter la pratique à la théorie.

### 3.2 L'observation :

*« L'observation est une méthode de collecte de données qui alimente traditionnellement la réflexion de nombreuses disciplines de gestion »<sup>1</sup>.*

C'est la participation consciente et systémique aux activités de la SNTR et au fonctionnement de la cellule communication au sein de l'entreprise en question, et aux liens et relations entre les salariés de même ou de différentes directions sur le lieu de travail dans un contexte naturel.

### 3.3 Le questionnaire :

Le questionnaire est un outil direct d'investigation scientifique, il se définit comme un outil efficace et fiable de recueil et de collecte de données quand il s'agit d'un grand nombre d'informations sur un large échantillon de répondants.

Notre instrument de mesure, comporte trois types de questions :

- Questions fermées :

On a utilisé ce genre de question pour faciliter la réflexion aux répondants et les inciter de répondre à une question avec des réponses bien précises comme par exemple : OUI ou NON.

Parmi eux :

- Les questions dichotomiques :

Par exemple le sexe, le niveau d'éducation

- Les questions à choix multiples :

Des questions à plusieurs réponses permises

- A énumération d'Items :

Il s'agit d'évaluer des items par la personne interrogée, pour évaluer et classer des propositions de réponses par ordre d'importance.

---

<sup>1</sup>GOTTELAND D, GAVARD PERRET ML, HAON C, JOLIBERT A, 2008, P177, méthodologie de la recherche, édition Pearson éducation. Paris

- Questions sous forme d'échelle
- Questions ouvertes :

Les réponses aux questions ouvertes sont libres par la personne interrogée.

L'administration du questionnaire :

Il existe différents modes d'administration d'un questionnaire dans les recherches en management, on a opté pour un document écrit sous forme de papier.

Ce document a été pré-testé en face à face avec un nombre limité de salarié, pour mettre à l'épreuve la forme et la compréhension de ce dernier.

Ensuite, on a généralisé cette opération sur l'ensemble de la population interrogée ; pour inciter ces derniers à répondre et maximiser le taux de réponses, le questionnaire a été administré en face à face au personnel d'AGEFAL et par voie officielle (bordereau d'envoi) au niveau de la société mère par monsieur le directeur des ressources humaines et des affaires juridiques du groupe SNTR.

Notre questionnaire est réalisé sur un papier blanc, il comporte une première page réservée à la présentation de l'école, de l'étudiant, le thème du mémoire, et les objectifs de ce questionnaire. Il comporte seize questions, regroupées dans cinq grands axes à savoir :

- Identification
- Mise en situation professionnelle
- Les outils de la communication interne
- Les obstacles à la communication interne
- La perception de la communication interne.

La raison qui nous a motivé à choisir le questionnaire comme principal outil d'investigation pour évaluer la communication interne au sein du groupe SNTR, c'est pouvoir interroger un grand nombre de salarié et de garantir l'anonymat ce qui permet une expression plus libre aux répondants. Et l'indéformabilité des questions proposées.

#### **4. La population et l'échantillon :**

##### **4.1 La population :**

La population choisie pour mener notre étude, est composée de l'ensemble du personnel de la société mère du groupe SNTR, et de sa filiale AGEFAL (Agence de Gestion du Fret d'Algérie).

La cible de notre étude, c'est l'ensemble des cadres toutes directions confondues (Direction des Ressources Humaines et des Affaires Juridiques, Direction des Finances, de la Consolidation et des Participations, Direction de l'Audit et du Contrôle de gestion, la Direction Générale et la Direction des Systèmes d'Informations au niveau de la société mère, et la Direction des Ressources Humaines, Direction Commerciale, Direction de l'audit et du contrôle de gestion, Direction des Finances et Comptabilité, et la Direction du Contrôle Qualité de la filiale du groupe SNTR AGEFAL).

##### **4.2 L'échantillon :**

Les manuels statistiques définissent un échantillon comme un sous ensemble d'éléments tirés d'un ensemble vaste appelé population.

Dans le souci de produire un document rigoureux, et de qualité nous avons porté notre étude sur l'ensemble de la population, que l'on nomme population mère avec 55 cadres au niveau de la société mère et 46 cadres au niveau d'AGEFAL, donc un total de 101 cadres.

#### **5. Les difficultés de la recherche :**

Le déroulement de notre travail, ne s'est pas effectué sans difficultés, la principale difficulté est d'ordre technique car les ressources documentaires sur le terrain, n'étaient pas disponibles, il n'existe pas une structure de communication interne réelle au niveau de la SNTR, par conséquent on s'est retrouvé entrain de formaliser la présentation de la cellule communication (ses missions, et son organisation) à travers le dialogue et l'échange avec les salariés.

La SNTR, regroupe des filiales dispersées géographiquement, on s'est limité à faire le diagnostic au niveau de la société mère et l'une de ses filiales la plus rentable

financièrement, car la prise en compte de tout l'effective n'était pas possible dans une durée limitée à 3mois.

### **SECTION 3 : LES CONCEPTS CLES LIES A LA COMMUNICATION INTERNE**

La communication interne des organisations n'est pas une préoccupation récente, elle se réfère à une diversité paradigmatique, et un ensemble de théories, émergentes entre les années 40 et 50, avec les travaux de Shannon et de Weaver, de Wiener, Lasswell et de l'Ecole Palo Alto « on ne peut pas ne pas communiquer », mais s'est installée au cœur des entreprises, que dans les années 70, après le premier choc pétrolier les entreprises étaient obligées de réduire les coûts et d'investir dans leurs ressources humaines, dans les années qui suivent 80-90 la communication interne est devenue une fonction institutionnalisée tous comme les autres fonction à l'intérieur de l'organisation.

La communication au sens large est toute action visant à établir une liaison, une relation ou un contact avec autrui, au-delà de la simple transmission d'information la communication interne d'entreprise regroupe plusieurs définitions, Ainsi, nous retenons les définitions suivantes :

*« La communication interne peut se définir comme la résultante d'au moins de trois composantes : d'une communication ascendante, descendante et mutuelle ».*<sup>1</sup>

*« La communication interne est un ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à donner du sens pour favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et à inciter chacun a mieux communiquer pour favoriser le travail en commun ».*<sup>2</sup>

*« La communication est un outil de gestion qui appuie la stratégie générale déterminée par le management et s'intègre dans la stratégie globale de communication de*

---

<sup>1</sup> DUPUY Emmanuel, DEVERS Thomas, RAYNAUD ISABELLE, 1988, P40, La communication interne vers l'entrepris transparente, édition D'Organisation. Paris

<sup>2</sup>DETRIE Philipe, BROYEZ Catherine, 2001, P42, La communication au service du management, édition Liaison. Paris

*l'institution, sa logique est simple créer de l'organisation et augmenter la cohésion du groupe ».*<sup>1</sup>

### **1. Les réseaux de la communication interne :**

Deux réseaux de communication interne émergent dans les organisations, à savoir :

La communication informelle, c'est les relations et les échanges qui ne s'inscrivent pas dans une logique formalisée, à l'intérieur de l'organisation comme la rumeur.

La communication formelle, c'est l'ensemble des opérations de transmission des informations programmées et formalisées relatives au travail.

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

La communication interne regroupe trois volets dans la transmission des informations :

- La communication descendante :

C'est l'ensemble des éléments d'informations émanant de la hiérarchie vers l'ensemble des échelons inférieurs.

Les outils utilisés dans la communication descendante :

Le journal interne, intranet, les notes de service, l'affichage, réunions, le téléphone

Son rôle est d'informer, former, et diriger l'ensemble des employés de l'entreprise.

- La communication ascendante :

Il s'agit de l'ensemble des pratiques visant à remonter les informations qui concernent les besoins et les attentes des salariés vers la hiérarchie. « *La communication*

---

<sup>1</sup> DONJEAN Christine, 2006, P15, La communication interne, édition Professionnelle. Belgique

*interne globale ne saurait être efficace si elle édulcore ce volet, au mieux elle se condamnerait à l'inefficacité »<sup>1</sup>*

Ce volet est généralement négligé dans les entreprises, mais il reste nécessaire pour le chef d'entreprise de connaître les besoins et aspirations de ses employés pour instaurer un bon climat social et d'éviter les conflits.

Les outils utilisés pour la communication ascendante sont :

Les réunions, les sondages et les enquêtes auprès du personnel, tribune libre dans le journal interne, et les boîtes à idées.

- La communication latérale :

C'est la communication naturelle des salariés entre eux, ce type est de plus en plus oral, il résulte des rencontres formelles et informelles entre les salariés de différentes directions.

Ce volet permet de fonder un esprit familial entre les différents salariés.

Les messages au sein de l'entreprise se répartissent en informations opérationnelles c'est des ordres à exécuter comme les normes de qualité et les informations motivationnelles visant à mobiliser le personnel comme les informés de l'entreprise et de son environnement, l'organisation interne...

### **3. Les objectifs de la communication interne dans l'entreprise :**

La communication interne remplit plusieurs fonctions, pour comprendre quelles sont les raisons fondamentales et les orientations multiples qui peuvent amener les entreprises à se doter d'une structure de communication interne, on regroupe les six composantes définies par Catherine BROYEZ et Philippe DETRIE (la communication interne au service du management, 2001) :

---

<sup>1</sup>LIBAERT Thierry, 2010, P70, la communication d'entreprise, édition Economica. Paris

❖ La composante managériale :

La communication interne est perçue comme un outil de management, dont l'objectif est de favoriser la circulation de l'information vers le haut et vers le bas, sensibiliser et dynamiser le personnel vers un meilleur fonctionnement de l'entreprise, accompagner voire susciter le changement. La communication interne vise l'implication totale des salariés aux projets de l'entreprise.

❖ La composante commerciale :

L'entreprise est considérée comme un produit qu'il faut vendre à l'intérieur et à l'extérieur. En effet, l'image professionnelle d'un salarié, lui reste indissociablement collée, par conséquent, « *la perception externe de l'entreprise qu'un salarié transmet, souvent inconsciemment, aura toujours du poids, davantage même parfois qu'une compagne d'image* »<sup>1</sup>. La communication interne vise la promotion et la valorisation de l'image de l'entreprise et de son employé.

❖ La composante culturelle :

L'entreprise est perçue comme un groupe d'individus qui développe sa propre culture. L'employé, membre de ce groupe doit trouver dans l'entreprise un enracinement culturel qui renforcera son adhésion, par la création d'un esprit d'équipe, renforcement de la cohésion, et une culture commune. La communication interne vise l'intégration et la fidélisation de l'employé.

❖ La composante humaniste :

L'employé avant d'être un salarié, c'est un être humain qui a besoin d'être considéré pour donner le meilleur de lui-même. La communication interne vise la motivation et la considération du salarié.

---

<sup>1</sup>LIBAERT Thierry, op.cit. P70

❖ La composante politique :

La communication interne est perçue comme un élément de la stratégie sociale, au service de l'entreprise. Son objectif est de gérer les conflits avant la détérioration du climat social et l'apparition des rumeurs.

❖ La composante institutionnelle :

L'entreprise est considérée comme une institution au même titre de l'école, l'employé est en droit d'y recevoir des informations sur la santé de son entreprise, de participer à la prise de décision. La communication interne vise la transparence dans la circulation des informations et la coopération.

La communication interne se voit attribuer de nombreuses fonctions, dont l'objectif reste d'investir davantage dans les ressources humaines, et les considérées comme les partenaires les plus sûrs de création de richesse, il suffit d'exposer, transmettre, expliquer, impliquer, motiver, pour faire face aux impératifs de l'environnement.

*«... Parler de ressources humaines ne revient pas à considérer que les hommes sont des ressources, mais qu'ils ont des ressources.»<sup>1</sup>. (PERETTI Jean-Marie, 2012).*

---

<sup>1</sup>PERETTI Jean-Marie, 2012, P 213, gestion des ressources humaines, édition Vuibert. Paris

**CHAPITRE II : LA PLACE DE LA  
COMMUNICATION INTERNE AU SEIN  
DE LA SNTR**

Après avoir présenté globalement l'organisation des structures de la SNTR, nous tenterons dans ce chapitre de mettre au clair les principes régissant le cadre d'orientation en matière de communication interne.

## **SECTION I : PRESENTATION DE LA CELLULE COMMUNICATION AU SEIN DE LA SNTR**

Le groupe SNTR s'est doté en 2010 d'une cellule de communication au niveau de la société mère, la création de cette cellule constitue un levier à la bonne gouvernance, la transparence et la fluidité dans la circulation des informations, et la crédibilité des pouvoirs publics pour souder une équipe sur la base de la confiance mutuelle et de la motivation en permanence.

Auparavant, la communication était gérée par la direction des ressources humaines et des affaires juridiques à l'échelle du groupe, et dernièrement par l'assistante du Président Directeur Général PDG, et ce juste avant la création de la cellule communication ; cette situation a conduit à une certaine rigidité et un manque d'efficience et d'efficacité du rôle de cette fonction qui n'a pas atteint réellement les objectifs escomptés, mais avec l'évolution et la diversification des activités du groupe SNTR, et surtout avec les derniers projets de création de deux autres filiales à savoir : SNTR-AGS qui s'en chargera de la logistique et SNTR- formation qui s'en chargera de prester pour le compte des filiales du groupe et pour les tiers la formation des conducteurs, il est communément admis qu'une cellule communication est indispensable à la vie de l'entreprise.

### **1. Les relations de la cellule communication :**

La fonction communication pour l'entreprise en question, est devenue une ressource permanente aujourd'hui pour bâtir un avantage concurrentiel car le marché dans lequel elle évolue est en accroissement accéléré, vue sa contribution au développement social et économique, et au bon fonctionnement du tissu productif, les implications de la mondialisation et l'ouverture du marché du transport routier au secteur privé, rendent la concurrence de plus en plus rude pour les sociétés concernées par ces activités pour cette raison, elle veut maintenir son image en interne et externe.

La cellule communication est en relation directe avec :

- Sur le plan interne :
  - Les filiales du groupe SNTR,
  - Les directions centrales du groupe SNTR,
  - Bureau central des marchés.
  
- Sur le plan externe :

Tous les organismes, agences, les prestataires, les fournisseurs en rapport avec ses missions.

## **2. Les missions et attributions de la cellule communication :**

La cellule communication est récente, ses missions et ses attributions détaillées ne sont pas officiellement définies, toute fois l'une de ses activités est le développement de la communication interne.

- Assurer l'interface avec la ou les agences de conseil et de communication.
- D'assister le comité de coordination et d'orientation dans la définition d'une politique et d'une stratégie globale de communication,
- De concevoir et d'élaborer le plan de communication à l'échelle du groupe SNTR, en collaboration avec la ou les agences conseils en communication et les chargés de la communication des filiales,
- De coordonner et de suivre la mise en place du plan de communication et de procéder régulièrement à son évaluation, en collaboration avec les représentants des filiales et entités du groupe,
- De suivre et de valider les différentes actions prévues à l'échelle de toutes entités du groupe,
- D'assurer la mise en œuvre opérationnelle et de suivre les actions de communications événementielles (foires, salons, expositions, ....),
- De concevoir et de mener des actions de sponsoring, et d'assurer la promotion des différentes missions du groupe SNTR et son image de marque,

- De mettre en œuvre les actions de communication internes les plus efficaces, pour :
  - Favoriser la circulation de l'information dans les différentes directions ;
  - Sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise (activités et environnement)
  - Souder une équipe interne à travers le développement du sentiment d'appartenance.
  
- D'assurer, en liaison avec la Direction du système d'information, la mise en place, le suivi et la mise à jour du portail web des filiales.

Les missions de la cellule communication ne sont pas exhaustives, la cellule communication est chargée de toute action en rapport avec ses attributions.

### **3. L'organisation de la cellule communication :**

#### **3.1 Le rattachement de la cellule communication :**

La cellule communication est dirigée par un responsable à l'échelle du groupe et rattachée directement à la direction générale du groupe SNTR.

Cette position lui procure un rôle stratégique, et lui permet d'avoir une meilleure connaissance des activités, et des décisions ayant une dimension managériale. Elle couvre d'une manière efficace la diffusion et la circulation des informations, les objectifs et les valeurs de l'entreprise.

Selon Philippe DETRIE et Catherine BROYEZ (la communication interne au service du management, 2001), ce positionnement est « *considéré comme un rouage important du fonctionnement de l'entreprise, et notamment aux yeux de la hiérarchie* »<sup>1</sup>.

Et selon Christine DONJEAN (la communication interne, 2006) cette position lui offre une vue « d'hélicoptère » sur l'organisation, et une conscience aiguë des priorités.

---

<sup>1</sup> DETRIE Philippe, BROYEZ Catherine, op.cit. P72

La communication interne rattachée à la Direction Générale, présente toutefois des inconvénients parmi eux :

- Négligence des préoccupations et des attentes de base ;
- perte de contact avec les collègues, et donc perte du sentiment de confiance ;
- le discours tenu par la cellule de communication devient une propagande de la direction générale pour faire accepter des décisions difficiles.
- elle ne remplit pas sa fonction, à force d'être manipulée par le Directeur Général « à force de s'approcher du soleil, on oublie tout simplement qui on est et quelle est la mission dont on a la charge »<sup>1</sup>.

La communication interne peut être rattachée à deux autres entités dans l'entreprise à savoir : La direction des Ressources Humaines, ou le département Marketing

- la communication interne rattachée à la Direction des Ressources humaines :

La communication interne rattachée au département des RH, permet une meilleure cohérence avec la politique des ressources humaines.

Elle présente des avantages:

- L'écoute permanente des préoccupations et des attentes des salariés ;
- *Elle intervient de façon privilégiée sur les valeurs et sur la facilitation du travail en commun*<sup>2</sup>;
- Elle permet d'informer, légitimer et développer le sentiment d'appartenance à l'organisation, faire participer le personnel aux projets de l'entreprise et de répondre éventuellement aux besoins de reconnaissance de chaque employé.
- Elle permet d'instaurer un climat de confiance et la stabilité de la communauté.

---

<sup>1</sup> DONJEAN Christine, op.cit. P38

<sup>2</sup> BROYEZ Catherine, op. cit. P73

Et des inconvénients :

- Le cloisonnement, « *les actions couplées associant les deux formes de communication interne et externe seront plus difficile à mettre en œuvre* »<sup>1</sup>, en effet, la communication interne rattachée à la DRH, perd de vue son volet stratégique et les impératifs du business, souffre d'autonomie et de transparence à force d'adapter le point de vue RH.
- La communication interne rattachée au département Marketing ou Communication:

Lorsque la communication interne est rattachée au département Marketing, la cohérence entre l'image interne et externe est assurée, la diffusion des messages se fera d'une manière pragmatique et pratique selon les supports utilisés et non pas seulement suivant les publics. L'accent est mis sur l'information et l'optimisation des supports et les moyens de communication interne. En revanche, cette position est la moins défendable, car selon C.DONJEAN, « *il y a une profonde différence d'objectifs entre le Marketing qui s'adresse aux clients de l'organisation et a pour objet de valoriser les produits et les services de l'organisation et la communication interne qui a pour objet l'information et la valorisation du personnel* »<sup>2</sup>, elle risque aussi une mauvaise connaissance du corps social, une perte d'autonomie, et une mise à l'index par rapport à la communication externe ;

Quel que soit le choix de rattachement de la communication interne, il ne faut pas oublier les autres structures de l'organisation, travailler en coordination et en coopération avec eux pour maintenir le volet stratégique et la vision globale, être proche des salariés et créer une bonne image interne. Sans oublier que la structure suit la stratégie et non pas le contraire. (Alfred CHANDLER, 1989).

### **3.2 Les acteurs de la communication interne :**

Les sources documentaires soulignent qu'une cellule de communication dans une entreprise, quelle que soit sa taille et la nature de sa fonction peut être constituée d'une équipe interne, externe ou mixte.

---

<sup>1</sup> DONJEAN Christine, *ibid.* P37

<sup>2</sup>DONJEAN Christine, *op.cit.* P39

La cellule communication au sein de la SNTR, est constituée d'une équipe purement interne. Cette équipe comprend :

- Un responsable de la cellule de communication ayant rang de directeur nommé par le Président Directeur Général qui sera sa hiérarchie directe, en ce moment c'est le PDG qui assure cette fonction.
- Un responsable du site web SNTR
- Un responsable des relations publiques/presse.
- Des représentants chargés de la communication désignés et nommés par la direction générale de chaque filiale.

L'équipe interne selon DONJEAN Christine, présente des avantages et des inconvénients parmi eux :

L'équipe interne a la capacité d'établir des liens étroits avec l'ensemble du personnel, a une connaissance plus fine du corps social, des objectifs de l'organisation. Elle accède facilement et en temps réel à l'information et jouisse de la confiance totale, de la crédibilité aux yeux de leurs collègues.

Sa limite, est que le salarié interne responsable de la communication a une certaine autonomie et présente un désintéressement à ceux qui pourraient résulter d'un contrat commercial pur d'une part, et d'autre part le fait de travailler pour la même entreprise développe un effet de routine et un manque de recul ce qui bloque la créativité, qui est à la base de cette fonction.

- Equipe externe :

C'est le cas des entreprises qui externalisent la fonction communication interne à une agence de communication, cette situation est rare mais elle présente des avantages fiscaux. Par ailleurs, ces agences n'ont pas accès à la réalité de l'entreprise et ne bénéficient pas de la confiance du personnel qui conteste leur crédibilité, donc cette solution risque de se montrer coûteuse et décevante à moyen terme.

- Equipe mixte :

L'équipe mixte est généralement dirigée par le responsable de communication au niveau de l'entreprise, et des free-lances (des externes). Cette équipe assure une fiabilité, implication et connaissance parfaite de l'organisation à travers le responsable qui est interne, enrichie par des nouvelles idées de l'externe, dotée d'une vision plus large de tous ce qui se passe à l'extérieur en matière de communication interne lui assure une vue comparative.

## **SECTION2 : LES OUTILS DE LA COMMUNICATION INTERNE**

L'organisation lorsqu'elle atteint une certaine taille, elle doit se munir d'un ensemble d'outils de communication interne, toutefois un salarié bien informé des tâches qui lui sont assignées, des objectifs et des problèmes de son organisations sera plus motivé, efficace et reste à la base de toutes évolutions; la SNTR est une grande entreprise, elle gère plus d'une filiale, la cellule communication au niveau du groupe déploie des techniques officielles importantes mais qui reste traditionnelles pour communiquer avec le personnel, le faire adhérer aux projets de l'entreprise et le motiver ; pour cela elle utilise les moyens suivants :

L'affichage, les courriers, la messagerie et l'Outlook, les réunions d'information, et le téléphone.

### **1. L'affichage :**

L'affichage au sein de la SNTR, assure le double objectif, informer le personnel et le sensibiliser aux conditions de travail comme : changement d'horaire, changement ou adaptation à une nouvelle procédure, les normes de qualité... l'affichage présente des avantages tel que : la simplicité, la souplesse, et la facilité d'utilisation et de compréhension.

L'affichage se fait dans les lieux facilement accessibles, collé aux portes des différentes directions.

## **2. Les courriers :**

C'est un moyen classique de communication ; il existe un registre du courrier arrivé et départ au niveau de la DRHAJ, il permet une traçabilité de toutes les informations et les décisions communiquées au personnel au niveau de l'entreprise.

## **3. La messagerie et l'Outlook:**

la SNTR utilise la messagerie souvent, dans le but d'informer le personnel, de communiquer une décision à une cible bien précise, et d'échanger avec le personnel instantanément avec un coût faible mais l'information diffusée est peu détaillée et demande une certaine connaissance d'utilisation.

Il faut noter que les messages envoyés via Outlook touchent l'ensemble des employés de la SNTR.

## **4. Le téléphone :**

C'est le plus ancien outil de communication utilisé dans l'entreprise, une ligne téléphonique est installée dans chaque bureau, des lignes directives nationales ou internationales selon la fonction de l'employé. Il a pour rôle d'informer le personnel des horaires des réunions, date des entretiens pour les employés des différentes filiales et d'expliquer à un salarié une méthode ou une procédure qui ne nécessite pas une rencontre en face à face, par contre, il ne laisse aucune traçabilité.

## **5. Les réunions d'information :**

C'est des réunions quotidiennes, hebdomadaires qui rassemblent l'ensemble des cadres dirigeants, et au cours desquelles sont discutées les idées autour d'une stratégie, exposées les directives de la direction générale, et les nouveaux projets.

Les outils présentés ci-dessus ne favorisent pas la fluidité totale dans la circulation des informations sur l'ensemble des filiales du groupe SNTR.

Plusieurs auteurs ont abordé l'utilité des supports utilisés dans la communication interne, parmi eux, BROYEZ Catherine et DETRIE Philippe (la communication interne au service du management, 2001), LIBAERT Thierry et WESTPHALEN Marie-Hélène (Communicator, 20009), Philippe MALAVAL et DECAUDIN J.M (Pentacom, 2009). Selon eux, il existe d'autres outils pour porter le message que l'entreprise désire faire passer, les plus importants sont :

#### **6. La vidéo :**

La vidéo interne a pour objectif d'informer régulièrement et ponctuellement, de sensibiliser les salariés sur un domaine précis, de promouvoir l'image de l'entreprise en interne, la vidéo offre une forte adhésion et compréhension aux projets de l'entreprise mais elle demande un coût élevé et elle risque de faire l'image pour l'image (risque de banalisation).

#### **7. Le journal interne (ou le journal de l'entreprise) :**

Le journal interne était depuis plus d'un siècle un outil de communication utilisé dans l'entreprise, il permet à la fois une communication ascendante, descendante et latérale lorsque le responsable implique les différents salariés de différents services dans la rédaction de la revue.

Le journal interne est un vrai travail de groupe, qui renforce et développe le sentiment d'appartenance, il offre une vue globale sur les différents enjeux de l'entreprise, et sensibilise les salariés sur la réalité qui l'entoure. (La fonction miroir montre l'état actuel de l'entreprise, la fonction boussole indique la vision de l'entreprise).

Le journal interne demande une mobilisation, un effort et du temps et donc il empêche le déroulement de l'activité assignée aux employés.

#### **8. La revue de presse :**

Il s'agit d'informer l'ensemble du personnel des articles publiés dans la presse, concernant l'entreprise et son environnement.

Cet outil assure une connaissance parfaite et une veille pour l'entreprise sur son environnement, elle permet entretenir l'image externe de l'entreprise tout en sensibilisant les salariés sur cette dernière.

Mais la préemption de l'information est forte possible à cause du temps consacré pour analyser l'ensemble des informations qui figurent sur les articles de presse.

### **9. La boîte à idée :**

Cet outil permet aux salariés de donner leur avis, faire des propositions et de remonter les informations à leurs supérieurs hiérarchiques. Il est considéré comme une activité interactive (les salariés s'expriment en toute liberté), avec un coût faible mais il entraîne une lourdeur dans l'analyse des suggestions.

### **10. Les journées portes ouvertes :** (La présentation interservices)

Les visites organisées du personnel d'un service aux autres services ou départements afin de faire connaître le milieu et les conditions de travail du personnel, approfondir la connaissance de l'entreprise, renforcer le sentiment d'appartenance à l'organisation, faire communiquer les services entre eux, à un faible coût mais il risque des perturbations dans le travail.

### **11. Les réunions conviviales :**

Les réunions conviviales assurent un climat social interne sur la base d'un statut égalitaire, cet outil permet les salariés de se rencontrer soit pour fêter un événement (atteindre un chiffre d'affaires élevé) ou pour renforcer l'appartenance à une communauté.

Ces occasions ont tendances parfois à désamorcer les conflits à un coût faible. Toutefois la non disponibilité des salariés est fort probable.

### **12. Les entretiens individuels :**

Utilisés lorsque le message est fortement personnalisé.

### **13. Les conventions et les séminaires :**

Cette technique de communication est utilisée pour motiver un groupe de salarié autour d'une décision stratégique comme le lancement d'un nouveau produit, les faire adhérer aux objectifs communs.

### **14. L'espace de communication :**

Il consiste à rassembler et regrouper tous les supports d'information dans un lieu et les mettre à la disposition de l'ensemble du personnel.

Cet outil permet de rendre l'information disponible dans un lieu unique, et donner de l'âme à la vie de l'entreprise mais il faudra renouveler les supports régulièrement et planifier l'accès à cet espace.

### **15. La communication par l'événement :**

Généralement cette technique est utilisée pour un objectif Marketing mais elle peut être utilisée pour une finalité interne.

Cette technique a été utilisée par les grandes marques Hollywood et Stimorol pour fusionner deux équipes de vente, ils ont organisé un voyage mélangeant travail et loisirs. Cette technique engendre une forte adhésion et motivation chez cette équipe.

L'arrivée des technologies de l'information et de la communication TIC a bouleversé les anciens modes classiques de circulation de l'information par la hiérarchie et ils ont renforcé les nouveaux, en apportant une transparence et une fluidité dans l'échange et la transmission de données, ils ont favorisé et renforcé le travail collectif (groupware, les plateformes). Les réunions peuvent se faire aujourd'hui avec le développement des TIC à distance, en utilisant un moniteur, une caméra et des hautparleurs, cette technique est utilisée lorsque le salariés ou le responsable n'est pas sur le même lieu de travail, elle permet d'économiser les coûts et gagner du temps. Le journal interne peut devenir un véritable journal audiovisuel.

### **16. Intranet :**

Intranet est un nouveau mode de communication interne, depuis 1997, plusieurs entreprises françaises de différentes tailles ont fait recours à la mise en place de cet outil.

« *Intranet est un réseau privé d'entreprise, utilisant les technologies d'internet* »<sup>1</sup>, il est considéré comme le meilleur moyen de communication interne.

L'intranet est un outil de communication à la fois économique, il réduit les distances géographiques et les décalages horaires, sécurisé il permet qu'aux employés de l'entreprise d'accéder, rapide dans la transmissions des informations, et aplatit les relations hiérarchiques par les services proposés, il donne une vue globale sur l'entreprise et son environnement.

Cet outil permet au personnel, de créer un lien professionnel basé sur la contribution intellectuelle, à travers les blogs ou les forums de discussions, l'échange des courriers électroniques, il facilite l'intégration des nouveaux recrutés en proposant un annuaire des salariés, il propose toutes sortes de formulaire pour faciliter les démarches quotidiennes des employés comme les demandes de congé.

« *La gestion d'Intranet doit se faire conjointement par le web master pour ses compétences techniques et par le responsable de communication interne pour ses compétences et son implication dans la communication de l'entreprise vis-à-vis de ses salariés* »<sup>2</sup>.

### **17. Les réseaux sociaux d'entreprise :**

Depuis quelques années, les réseaux sociaux ne cessent de se développer et les entreprises approuvent leurs rôles comme un nouveau mode de communication interne qui favorise la communication transversale, pour être proche du grand public.

---

<sup>1</sup> WESTPHALEN Marie-Helene, LIBAERT Thierry, 2009, P222, Communicator, édition Dunod. Paris

<sup>2</sup> DECAUDIN Jean .Marc, IGALENS Jacques, 2006, P164, la communication interne, édition Dunod. Paris

L'utilisation des RSE permet au personnel de l'entreprise :

- D'être efficace, il s'agit d'accéder et diffuser l'information à tout le monde rapidement et en même temps ;
- une forte cohésion avec les membres de la communauté qu'il a créée ;
- renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise ;
- de participer à son développement, l'employé aura le droit de faire des commentaires, de poser des questions, et de publier des sujets.

Toutefois, la mise en place d'un réseau social (intranet new génération) au niveau de l'entreprise demande un engagement des salariés à ce projet.

La communication interne ne se limite pas à une seule technique, la multiplicité des outils permet de proposer un panel plus large d'information aux employés, et plusieurs méthodes de diffusion adaptées à divers situations. Mais il faut garder à l'esprit que *« l'outil ne prend sa force qu'au service d'une stratégie adaptée et cohérente »*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> LIBAERT Thierry, op.cit. P86

**CHAPITRE III : DIAGNOSTIC DE LA  
FONCTION COMMUNICATION  
INTERNE**

Il est nécessaire d'évaluer les actions entreprises par la SNTR en matière de communication interne, dégager les points forts et les points faibles pour améliorer les écarts entre ce qu'il se fait et les besoins des employés.

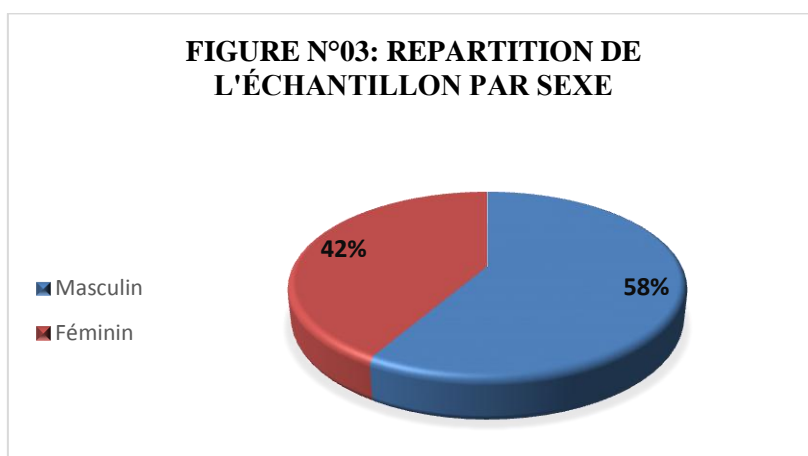
## SECTION 1 : ETAT DES LIEUX

### 1. Identification :

- Tableau n°01 : répartition de l'échantillon par sexe

Sexe	Nombre
Masculin	59
Féminin	42
TOTAL	101

Source : tableau élaboré par nous même



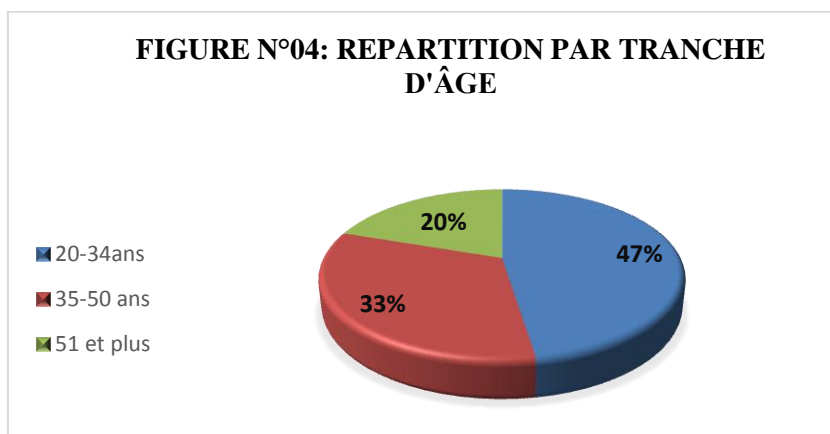
Source : figure élaborée par nous même

On constate que 58% des agents enquêtés sont des hommes contre 42% de femmes, cette répartition est normale car l'activité de l'entreprise (la gestion du fret, la commission de transport, l'affrètement, la logistique et le transport...) demande parfois d'être sur le terrain.

- Tableau n° 02: répartition par tranche d'âge de l'échantillon

Tranche d'âge	Nombre
20-34ans	48
35-50 ans	33
51 et plus	20
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>

Source : tableau élaboré par nous même



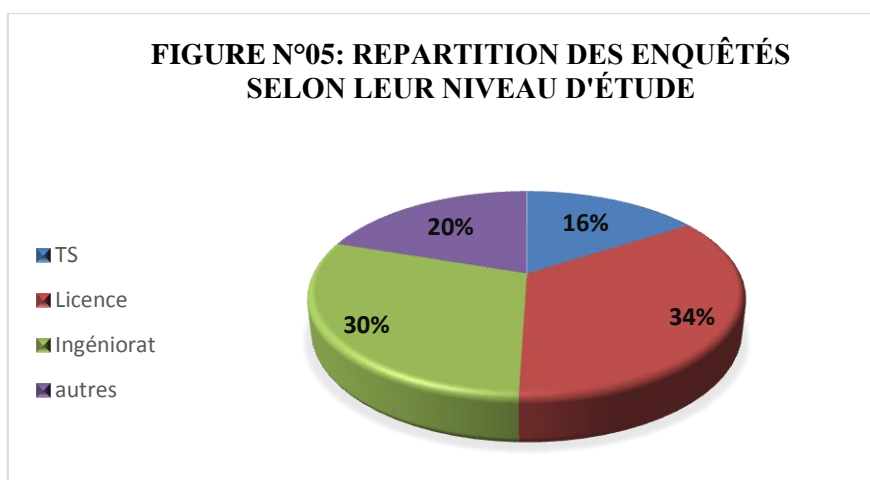
Source : figure élaborée par nous même

Les résultats nous montrent que la population des cadres au sein de la SNTR est notamment **jeune**, son âge varie entre 20-34ans représentant 47% de l'échantillon, suivi de 33% qui représente la population adulte dont l'âge varie entre 35-50ans, et 20% de l'échantillon qui représente la population dont l'âge est de 51 et plus.

- Tableau n°03 : répartition des enquêtés selon leurs niveau d'étude

Formation de base	Nombre
TS	16
Licence	35
Ingéniorat	30
Autres	20
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>

Source : tableau élaboré par nous même



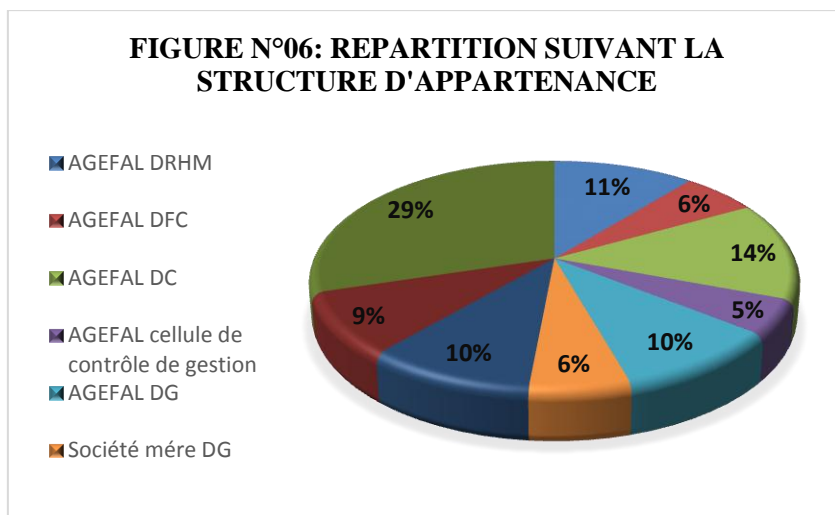
Source : figure élaborée par nous même

D'après les résultats, nous notons que 34% des cadres sont des licenciés, suivide 30% d'ingénieurs, 16% des techniciens supérieurs représentent et 20% possédant d'autres diplômes. On peut déduire qu'il y a une ressource humaine qui a un niveau supérieur.

- Tableau n° 04 : répartition des enquêtés selon leurs structure d'appartenance

Structure d'appartenance	Nombre
AGEFAL DRHM	11
AGEFAL DFC	6
AGEFAL DC	14
AGEFAL cellule contrôle de gestion	5
AGEFAL DG	10
Société mère DG	6
Société mère DAC	10
Société mère DFPC	9
Société mère DSI	30
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>

Source : tableau élaboré par nous même



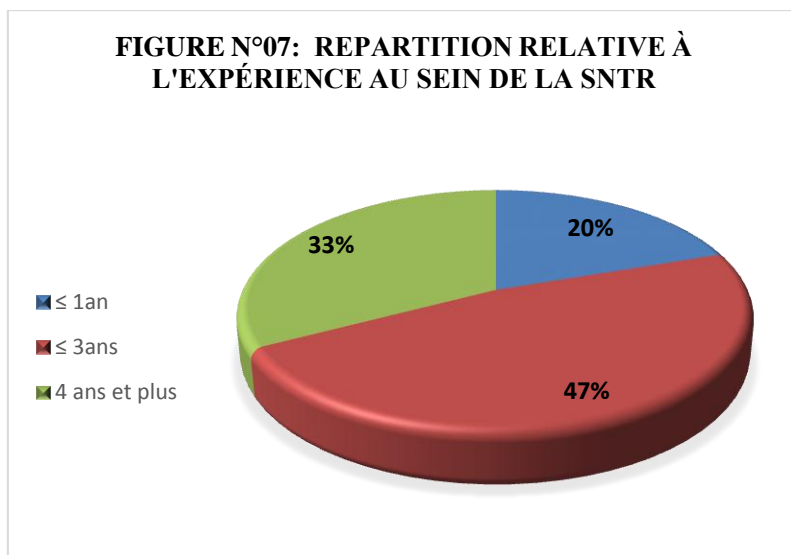
Source : figure élaborée par nous même

Ce graphique nous montre la répartition de notre échantillon par structure d'appartenance, 29% des agents enquêtés font partie de la direction du système d'information de la société mère qui va représenter prochainement la 6<sup>ème</sup> filiale du groupe SNTR nommée SOLITRANS, 14% de la direction générale d'AGEFAL, suivi de la direction des ressources humaines et des moyens d'AGEFAL avec 11%, la direction générale d'AGEFAL avec 10%, la direction de l'audit et du contrôle de gestion avec 10%, la direction de la finance, de la consolidation et des participations avec 9%, la direction générale de la société mère avec 6%, la direction des finances et de la comptabilité au niveau d'AGEFAL avec 6% aussi, et enfin 5% la cellule contrôle de gestion d'AGEFAL.

- Tableau n°05 : répartition des enquêtés selon leur expérience au sein de la SNTR

L'expérience au sein de la SNTR	Nombre
≤ 1an	20
≤ 3ans	48
4 ans et plus	33
<b>TOTAL</b>	<b>101</b>

Source : tableau élaboré par nous même



Source : figure élaborée par nous même

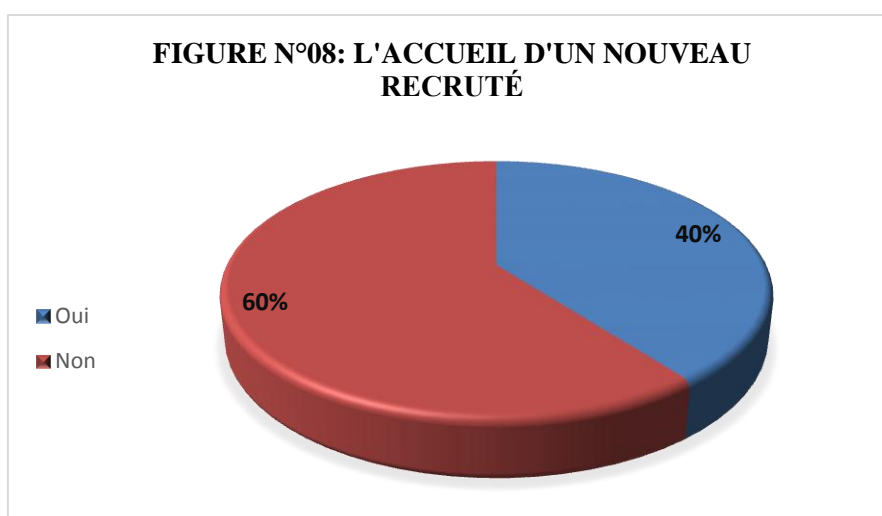
Sur un échantillon de 101cadres, 47% représentent les enquêtés dont l'expérience est entre 1 à 3 ans, 33% dont l'ancienneté est de 4ans et plus et enfin 20% de moins d'un an. On remarque que la population majoritaire n'est pas très ancienne, elle est récente.

## 2. La mise en situation professionnelle :

- Tableau n°06 : la présentation de l'entreprise à un nouveau recruté

Question	Oui	Non	Total
A votre arrivée à l'entreprise avez-vous eu une présentation de la SNTR ?	40	61	101

Source : tableau élaboré par nous même



Source : figure élaborée par nous même

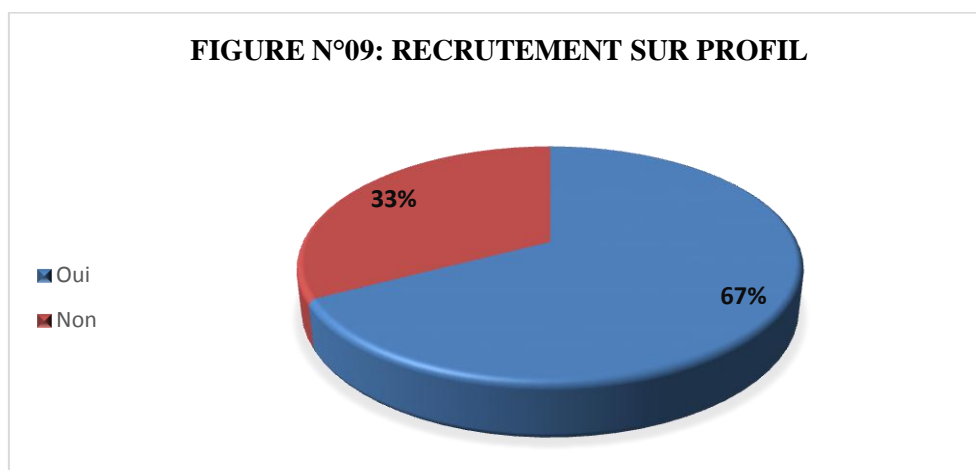
Les résultats obtenus montrent que 60% de l'échantillon étudié déclarent qu'aucune présentation réelle n'a été offerte par l'entreprise durant la phase d'accueil contre 40% qui signalent avoir eu une présentation de l'entreprise.

Ce qui signifie que le processus d'accueil et d'intégration des nouveaux recrutés n'est pas pratiqué dans cette entreprise, sauf qu'il existe un réel effort en matière d'accueil mais qui reste insuffisant. Selon PERETTI Jean Marie (ressources humaines, 2009) l'accueil est très importante, car il aide le nouveau recruté à surmonter les problèmes psychologiques et pratiques.

- Tableau n°07 : répartition selon le recrutement sur profil

Question	Oui	Non	Total
Avez-vous été affecté au service correspondant à votre profil ?	68	33	101

Source : tableau élaboré par nous même



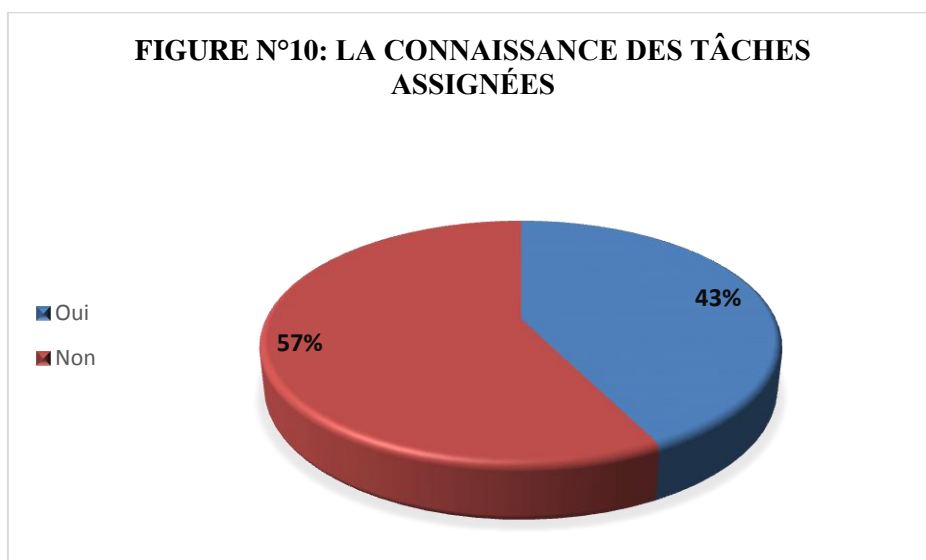
Source : figure élaborée par nous même

Les réponses fournies à cette question indiquent que 67% des cadres ont été affectés au service correspondant à leur profil et à leur formation de base contre 33%. On peut déduire que la mise en valeur du candidat choisi demeure positive car ces derniers trouvent que le poste offert par l'entreprise est adapté à leurs profils.

- Tableau n°08 : répartition des enquêtés selon la connaissance des tâches qui leurs sont assignées

Question	Oui	Non	Total
Avez-vous une connaissance du contenu des tâches de votre poste de travail ?	43	58	101

Source : tableau élaboré par nous même



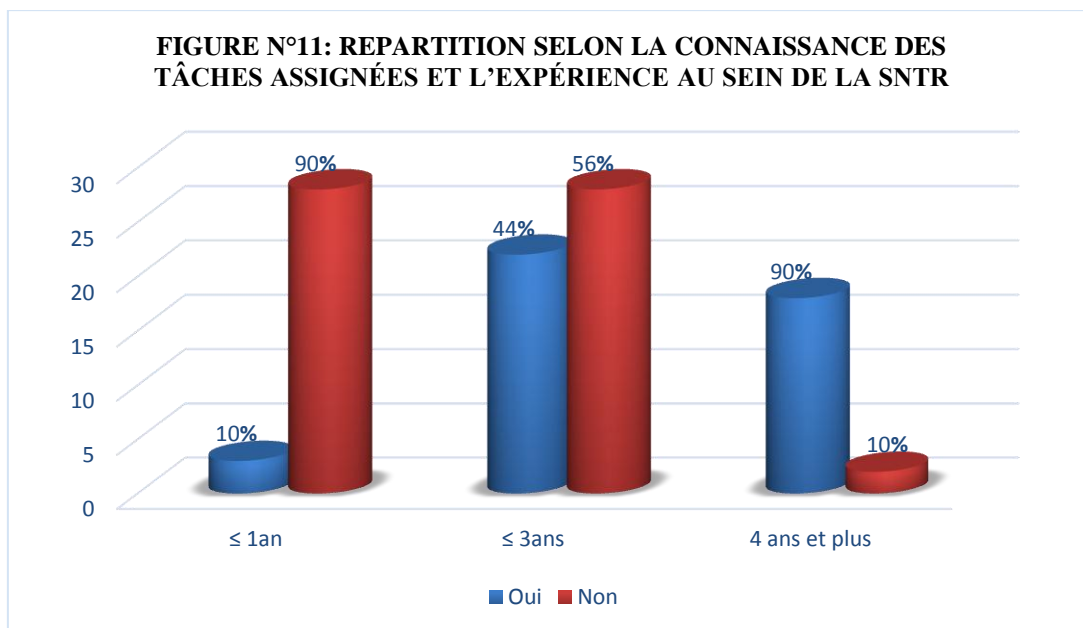
Source : figure élaborée par nous même

Selon le graphique 57% des enquêtés n'ont pas connaissance des tâches qui leur sont assignées, contre 43%.

- Tableau n° 09: répartition selon la connaissance des tâches assignées et l'expérience au sein de la SNTR

connaissance des taches L'expérience	Oui	Non	TOTAL
≤ 1an	3	28	31
≤ 3ans	22	28	50
4 ans et plus	18	2	20
<b>TOTAL</b>	<b>43</b>	<b>58</b>	<b>101</b>

Source : tableau élaboré par nous même



Source : figure élaborée par nous même

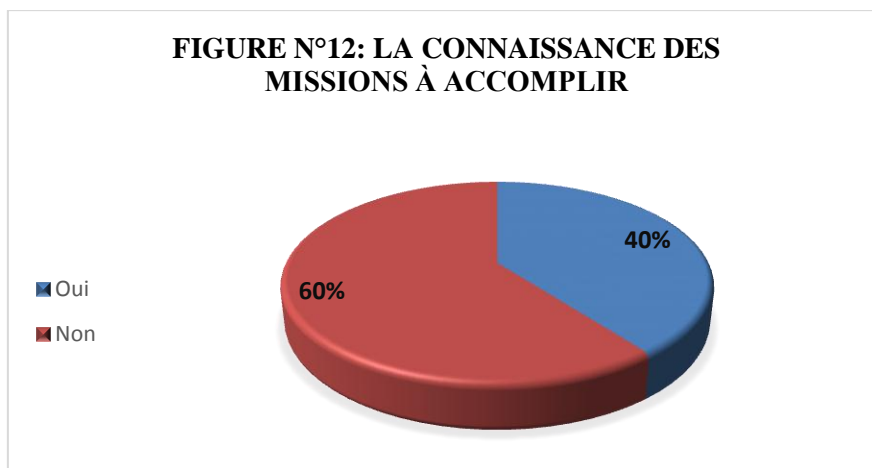
Ce graphique nous montre la catégorie qui n'a pas connaissance des tâches qui lui sont assignées.

En effet, 90% des jeunes recrutés dont l'expérience est de moins d'un an n'ont pas connaissance des tâches quotidiennes liées à leur poste de travail, par contre 90% des enquêtés dont l'expérience dépasse 4ans ont une parfaite connaissance des tâches assignées. On peut déduire que la connaissance des tâches à la SNTR s'apprend avec le temps.

- Tableau n° 10 : répartition des enquêtés selon la connaissance des missions à accomplir

Question	Oui	Non	Total
Avez-vous une connaissance des missions que vous devez accomplir ?	40	61	101

Source : tableau élaboré par nous même



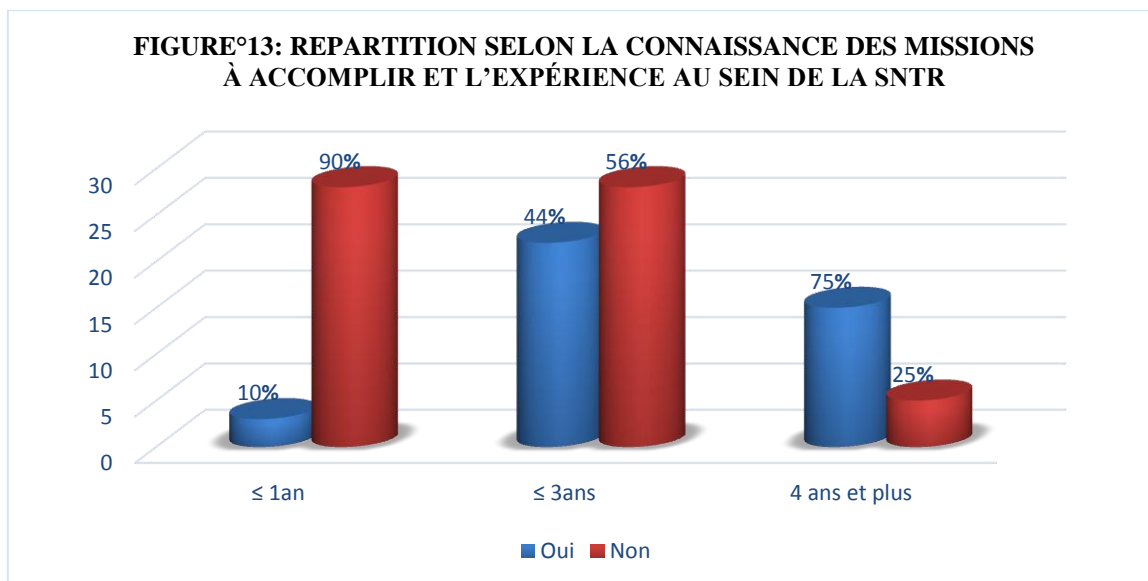
Source : figure élaborée par nous même

60% des enquêtés n'ont pas connaissance des missions à accomplir (dans le long terme) selon les exigences de leur poste de travail contre 40% qui connaissent leur missions.

- Tableau n°11 : répartition selon la connaissance des missions à accomplir et l'expérience au sein de la SNTR

La connaissance des missions	Oui	Non	TOTAL
L'expérience			
≤ 1an	3	28	31
≤ 3ans	22	28	50
4 ans et plus	15	5	20
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>61</b>	<b>101</b>

Source : tableau élaboré par nous même



Source : figure élaborée par nous même

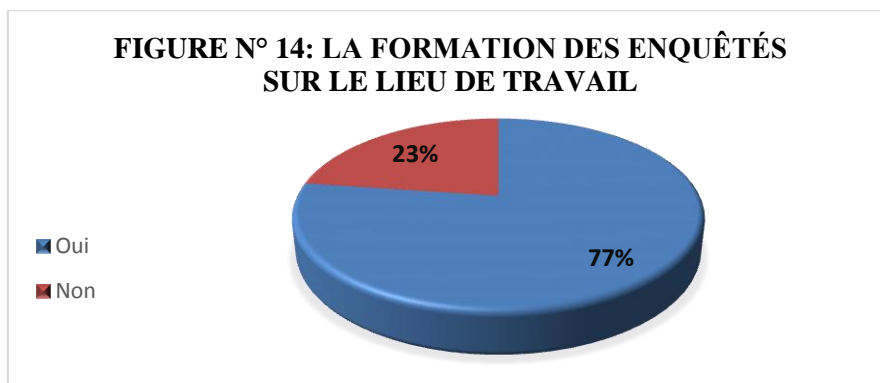
Ce graphique nous montre la catégorie qui n'a pas connaissance des missions à accomplir en fonction de son l'expérience au sein de la SNTR : 90% des nouveaux recrutés et 56% des enquêtés dont l'expérience est de 2 à 3 ans, n'ont pas connaissance des missions liées à leur poste de travail.

On peut déduire que ce déficit s'explique par l'absence des fiches de poste comme outils de communication. PERETTI Jean-Marie (ressources humaines, 2009) souligne que la fiche de poste est outil de communication et de gestion, elle permet de préciser le cadre de l'activité de chacun par rapport à la situation de travail, clarifier les responsabilités, les missions, et les conditions de travail de l'employé. S'agissant pour l'employeur cet outil permet l'appréciation du personnel, l'actualisation des compétences, et des évaluer les besoins. La SNTR ne dispose de cette arme à double tranchants.

- Le tableau n° 12 : répartition selon l'obtention d'une action de formation

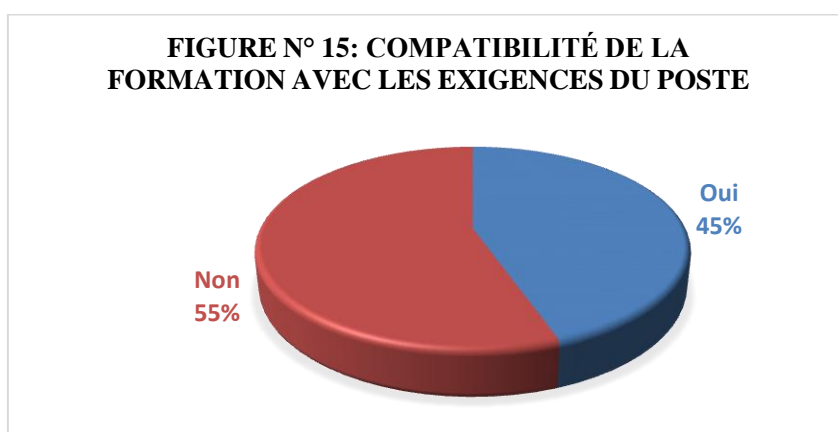
Question	Oui	Non	Total
Avez-vous bénéficié d'une action de formation ?	78	23	101

Source : tableau élaboré par nous même



Source : figure élaborée par nous même

S'agissant des possibilités de training et de formation que les ressources humaines ont bénéficié, 77% du total de l'échantillon ont répondu favorablement pour avoir bénéficié d'une action de formation sur le terrain.



Source : figure élaborée par nous même

Parmi les 77% qui ont bénéficié d'une formation, on souligne 55% qui signalent de leurs côté que la formation qu'ils ont reçu demeure inadaptée aux exigences du poste de travail de leurs lieu d'affectation. La formation est perçue par les enquêtés comme un programme obligé qui suscite peu d'enthousiasme, cette situation selon DECAUDIN Jean-Marc (la communication interne, 2006) « *Démotive les salariés comme leurs managers qu'ils n'y voient qu'une perte de temps* »<sup>1</sup>, Il faut donc communiquer pour donner du sens. Malgré ce décalage, il faut noter que la SNTR s'intéresse et accorde une très grande importance à la formation de son personnel.

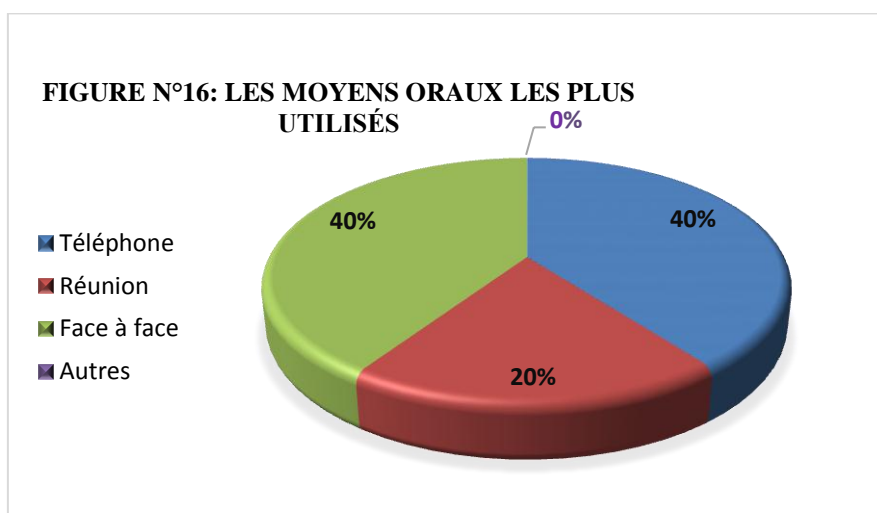
<sup>1</sup>DECAUDIN Jean Marc, op.cit. P175

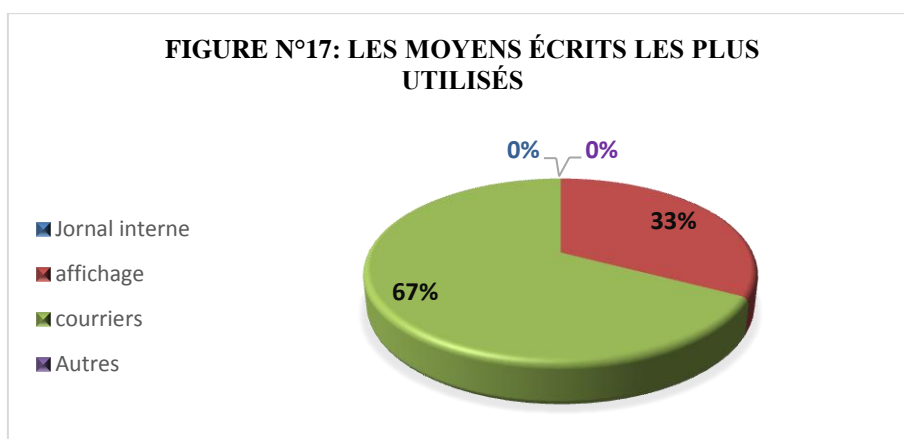
**3. Les outils de la communication interne :**

- Tableau n°13 : répartition selon l'utilisation des moyens de communication interne

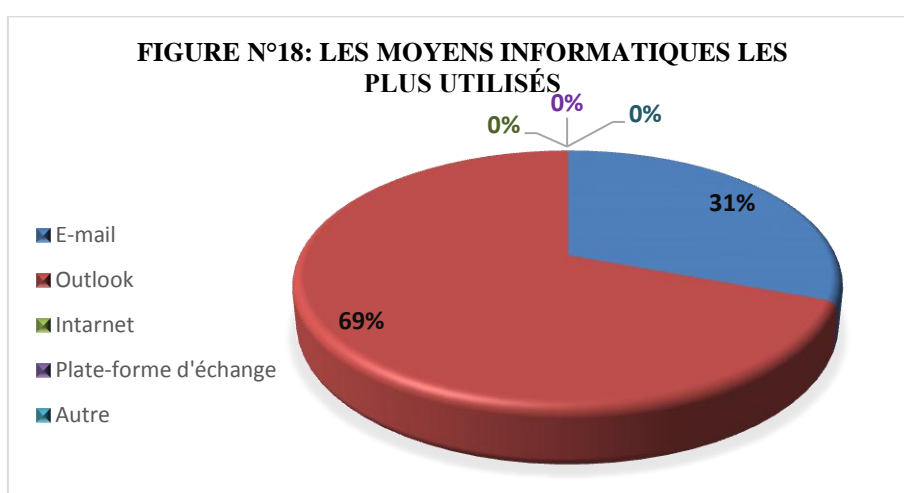
Désignation	Les outils de communication interne	L'effectif
Les moyens oraux	Téléphone	40
	Réunion	20
	Face à face	41
	Autres	0
<b>TOTAL</b>		<b>101</b>
Les moyens écrits	Journal interne	0
	Courriers	68
	Affichage	33
	Autres	0
<b>TOTAL</b>		<b>101</b>
Les moyens informatiques	E-mail	31
	Outlook	70
	Intranet	0
	Plate-forme d'échange	0
	Autres	0
<b>TOTAL</b>		<b>101</b>

Source : tableau élaboré par nous même





Source : figure élaborée par nous même



Source : figure élaborée par nous même

Cette question porte essentiellement sur l'utilisation des outils de la communication interne.

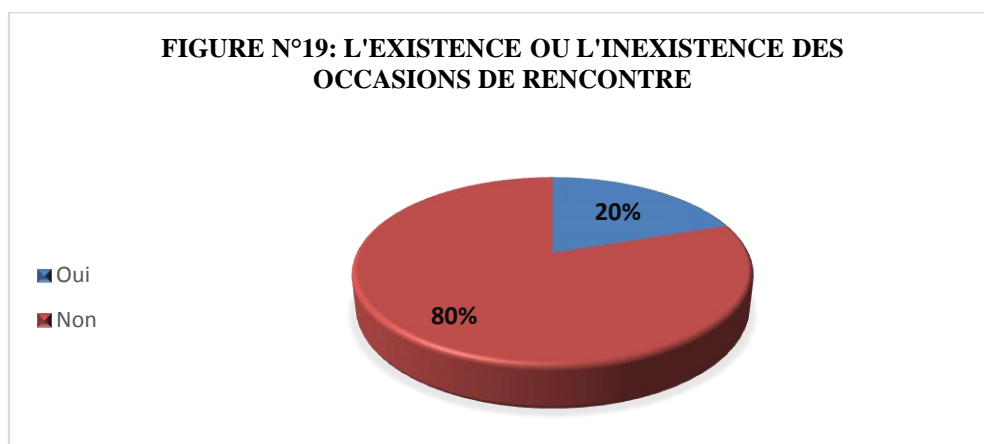
Le résultat obtenu dans ce sens, montre que parmi les moyens oraux, le téléphone et le face à face (40%, 40%) sont les moyens les plus utilisés pour la circulation de l'information ; les moyens écrits en premier lieu les courriers puis l'affichage (67%, 33%), l'Outlook et les e-mails (69%, 31%) comme moyens informatiques les plus utilisés.

Ces réponses nous montre que l'entreprise en question utilise des supports pour communiquer, mais qui reste à notre sens classiques, et traditionnels ; elle ne s'appuie pas encore sur les technologies de l'information et de la communication ou encore sur le web 2.0.

- Tableau n°14 : répartition selon l'existence ou l'inexistence des occasions de rencontres

Question	Oui	Non	Total
Existe-il des structures d'échange, des occasions de rencontre entre les personnes de différents services ?	20	81	101

Source : tableau élaboré par nous même



Source : figure élaborée par nous même

Cette question demeure aussi déterminante, on constate que 80% des participants déclarent qu'il n'existe pas des structures d'échange et des occasions de rencontre à part les réunions d'information.

Les outils de communication interne qui sont pratiqués dans le groupe SNTR demeurent peu efficaces car ils ne répondent pas entièrement à l'évolution de l'activité de la SNTR aujourd'hui. Ceci s'explique par le non recours de cette dernière aux différents espaces d'échange et de production de feedback modernes comme : team building, brainstorming, débriefing, et les voyages professionnels.

- Tableau n°15 : répartition des enquêtés selon leur satisfaction vis-à-vis des moyens de communication interne mis en place

Question	Oui	Non	Total
Pensez-vous que les outils existant suffisent-ils pour avoir et diffuser l'information en temps réel?	11	90	101

Source : tableau élaboré par nous même



Source : figure élaborée par nous même

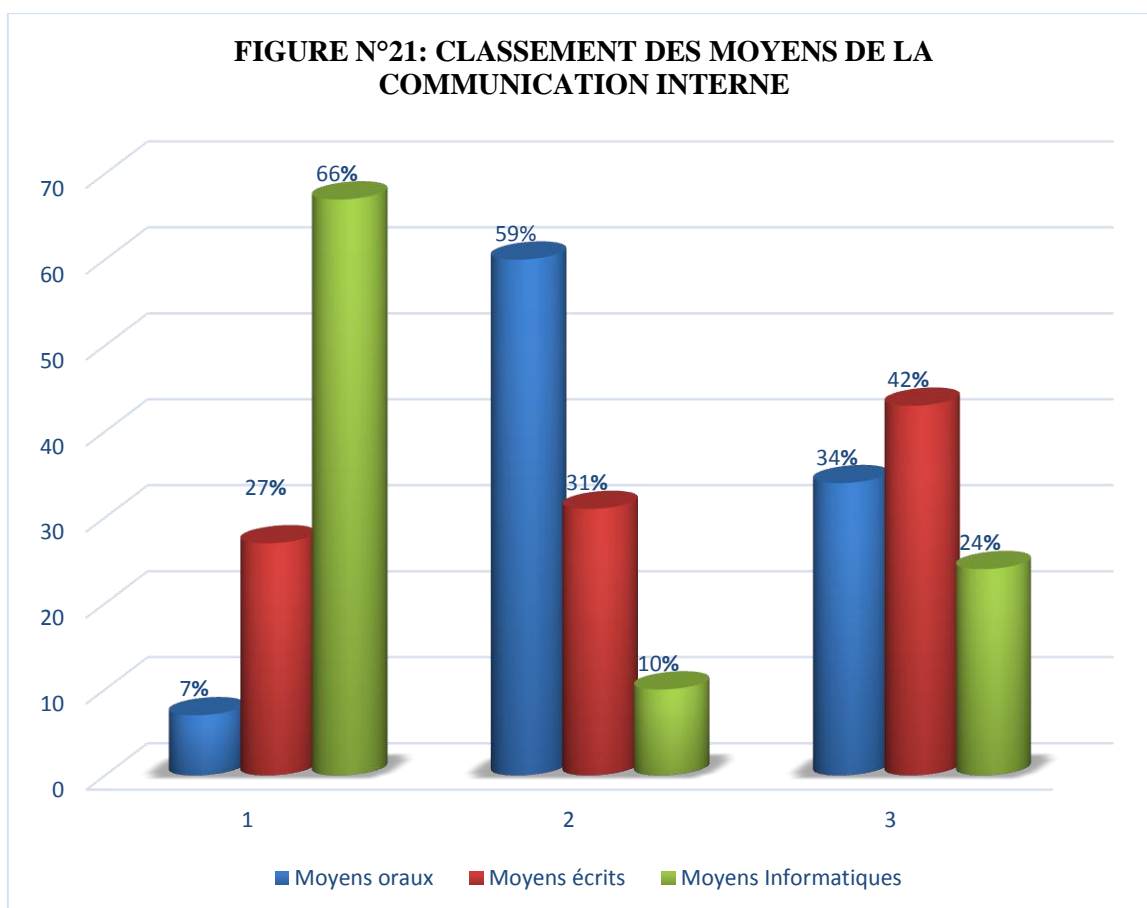
Cette question est complémentaire, car elle constitue un prolongement d'idées des deux précédentes questions.

89% des réponses fournies par l'ensemble des enquêtés montrent que les outils introduits par l'entreprise sont incomplets et parfois inadaptés car le groupe n'arrive pas à mettre en relation l'ensemble de son personnel et à conduire le changement dans le sens managérial et communicationnel suivant les impératifs de ce nouveau siècles, dans ce contexte WALLER Stéphane (la communication interne,2006), souligne que pratiquement toutes les entreprises sont aujourd'hui équipées en informatique et connectées sur internet, plus leurs tailles est grandes plus le recours aux moyens informatiques sophistiqués tels que intranet est nécessaire pour gagner en efficacité.

- Tableau n°16: répartition selon le choix de classement des moyens de communication interne

	Moyens oraux	Moyens écrits	Moyens Informatiques	Total
<b>1</b>	7	27	67	<b>101</b>
<b>2</b>	60	31	10	<b>101</b>
<b>3</b>	34	43	24	<b>101</b>
<b>Total</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	<b>101</b>	

Source : tableau élaboré par nous même



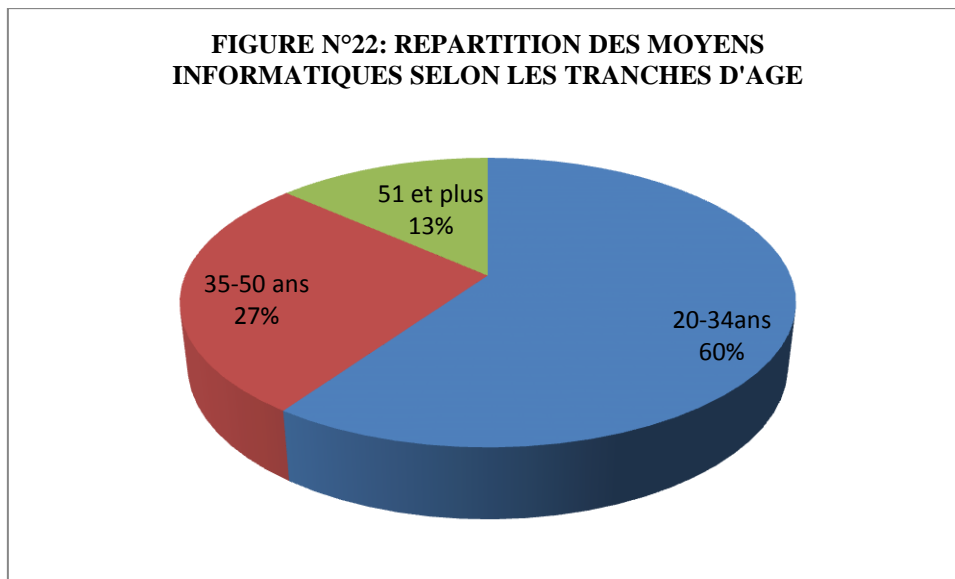
Source : figure élaborée par nous même

Cette question a pour objectif de situer la perception des enquêtés en matière de besoin et d'attente vis-à-vis des outils de la communication interne, la majorité de la population 66% favorise les outils informatiques et numériques en premier lieu, en deuxième lieu, 59% des enquêtés préfèrent utiliser les moyens oraux et en dernier 42% les outils écrits.

Tableau n°17: répartition des moyens informatiques utilisés par tranche d'âge

Tranche d'âge	Les moyens informatiques
20-34ans	40
35-50 ans	18
51 et plus	9
<b>TOTAL</b>	<b>67</b>

Source : tableau élaboré par nous même



Source : figure élaborée par nous même

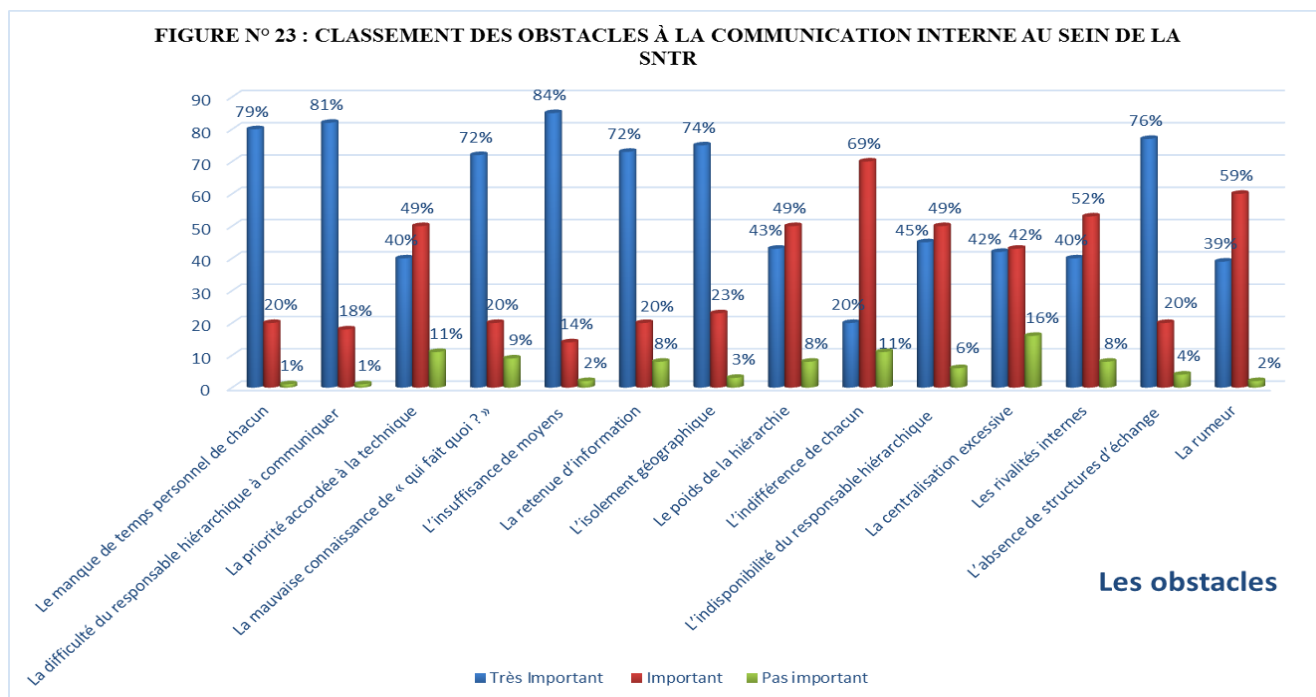
Pour mieux comprendre pourquoi les outils informatiques dominent, on a fait une répartition en prenant en considération leur classement et les tranches d'âge des employés. Ainsi, d'après le graphique 60 % de la catégorie entre 20-34 ans (dominante au sein de l'entreprise) favorisent l'utilisation de ses moyens, car le personnel aujourd'hui favorise les vrais médias informatifs et rapides, souligne D'HUMIERE Patrick (management de la communication d'entreprise, 1993).

#### 4. Les obstacles à la communication interne

Tableau n°18: répartition selon le classement des obstacles à la communication interne

<b>Les obstacles</b>	<b>Très Important</b>	<b>Important</b>	<b>Pas important</b>	<b>Total</b>
Le manque de temps personnel de chacun	80	20	1	<b>101</b>
La difficulté du responsable hiérarchique à communiquer	82	18	1	<b>101</b>
La priorité accordée à la technique	40	50	11	<b>101</b>
La mauvaise connaissance de « qui fait quoi ? »	72	20	9	<b>101</b>
L'insuffisance de moyens	85	14	2	<b>101</b>
La retenue d'information	73	20	8	<b>101</b>
L'isolement géographique	75	23	3	<b>101</b>
Le poids de la hiérarchie	43	50	8	<b>101</b>
L'indifférence de chacun	20	70	11	<b>101</b>
L'indisponibilité du responsable hiérarchique	45	50	6	<b>101</b>
La centralisation excessive	42	43	16	<b>101</b>
Les rivalités internes	40	53	8	<b>101</b>
L'absence de structures d'échange	77	20	4	<b>101</b>
La rumeur	39	60	2	<b>101</b>

Source : tableau élaboré par nous même



Source : figure élaborée par nous même

S’agissant de la question relative aux obstacles liés à la communication interne dans l’entreprise et notamment sur le plan humain et relationnel, la lecture des réponses nous a permis de classer les obstacles par ordre d’importance retenu par les enquêtés :

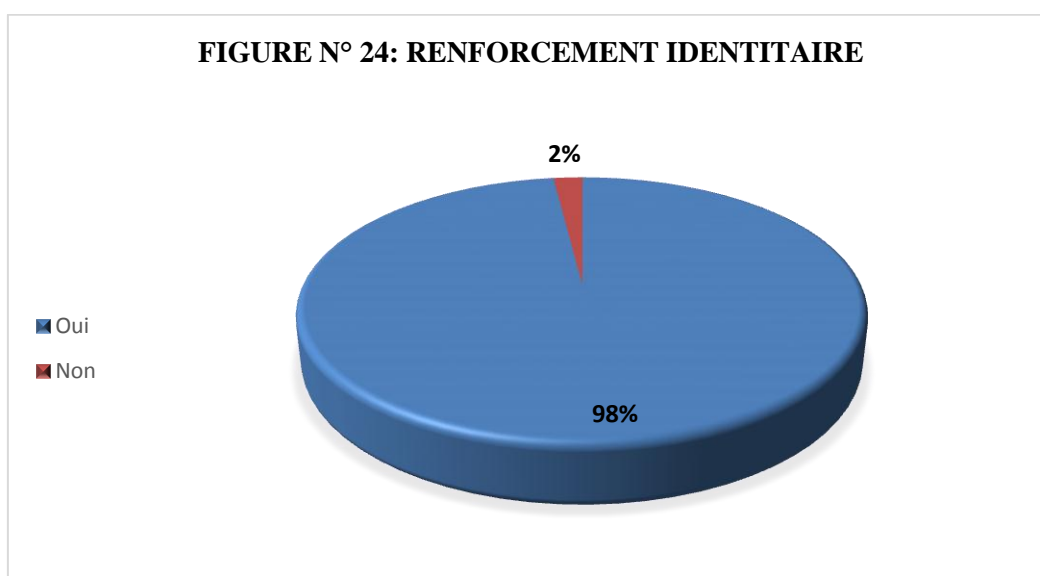
Les obstacles les plus importants sont : Le manque de temps personnel de chacun, la difficulté du responsable hiérarchique à communiquer, les deux premiers obstacles sont dus à l’absence de travail en commun selon Catherine BROYEZ (la communication interne au service du management, 2001), l’insuffisance des moyens, la retenue d’information, l’isolement géographique, la mauvaise connaissance de qui fait quoi, ils sont dus aux problèmes d’appropriation et de cohésion, comme éléments importants : L’indifférence de chacun, le poids de la hiérarchie, la priorité accordée à la technique, et la rumeur. Les réponses fournies montrent que tous les obstacles cités ci-dessus sont importants aux yeux des enquêtés. Il s’agit essentiellement des difficultés comportementales qui relèvent du management et techniques dû au manque de moyens de communication interne, pour surmonter les obstacles comportementaux Catherine BROYEZ propose des campagnes de sensibilisations, les formations, les événements marquants comme les séminaires qui regroupent les cadres pour faire évoluer spécialement leurs comportements ; et pour les difficultés techniques peuvent être soulevées par l’investissement dans les TIC.

## 5. La perception de la communication interne

- Tableau n°19 : répartition des enquêtés selon l'importance qu'ils accordent au renforcement identitaire

Question	Oui	Non	Total
Avec la filialisation de la SNTR, pensez-vous que la cellule communication doit renforcer les actions de communication interne ?	99	2	<b>101</b>

Source : tableau élaboré par nous même



Source : figure élaborée par nous même

Cette question demeure cruciale, car elle a pour objet de montrer les attentes des enquêtés sur leur renforcement identitaire au groupe SNTR.

L'ensemble des participants soit de 98 % demeurent favorable au renforcement des actions de la communication interne par la cellule communication entre les filiales, car elle permettra en général selon les enquêtés de :

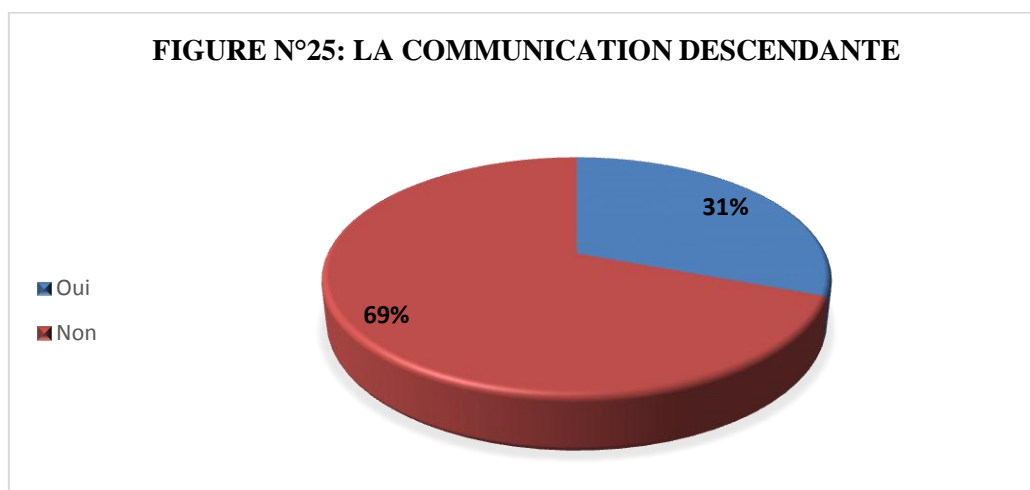
- Renforcer le sentiment d'appartenance pour développer une image de marque solide,
- Relier les informations stratégiques entre les filiales,
- Concevoir et mettre en œuvre les dispositifs d'échange interactifs entre les membres du groupe SNTR.

Globalement les actions de communication permettraient certainement la mise en valeur de la cohérence et de la dynamique du processus d'activité, voire même une meilleure gestion du flux d'information, la protection et le renforcement de l'image de l'entreprise devant les impératifs de ce nouveau siècle.

- Le tableau n°20 : répartition des enquêtés selon leur perception aux relations descendantes

Question	Oui	Non	Total
Pensez-vous que vos supérieurs hiérarchiques communiquent avec vous efficacement ?	31	70	<b>101</b>

Source : tableau élaboré par nous même



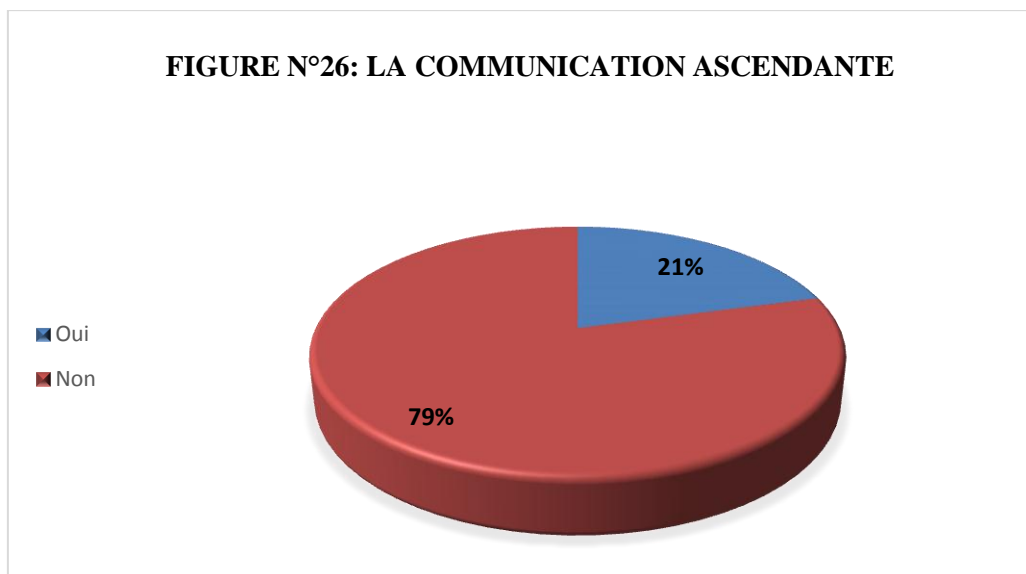
Source : figure élaborée par nous même

Les réponses fournies à cette question montrent que 69 % des personnes interrogées trouvent que leurs supérieurs hiérarchiques ne communiquent pas avec eux, cet écart peut être traduit par l'absence de participation à la prise de décision.

- Tableau n°21 : répartition des enquêtés selon leur perception de la communication ascendante

Question	Oui	Non	Total
pouvez-vous transmettre l'information à vos supérieurs hiérarchiques ?	21	80	<b>101</b>

Source : tableau élaboré par nous même



Source : figure élaborée par nous même

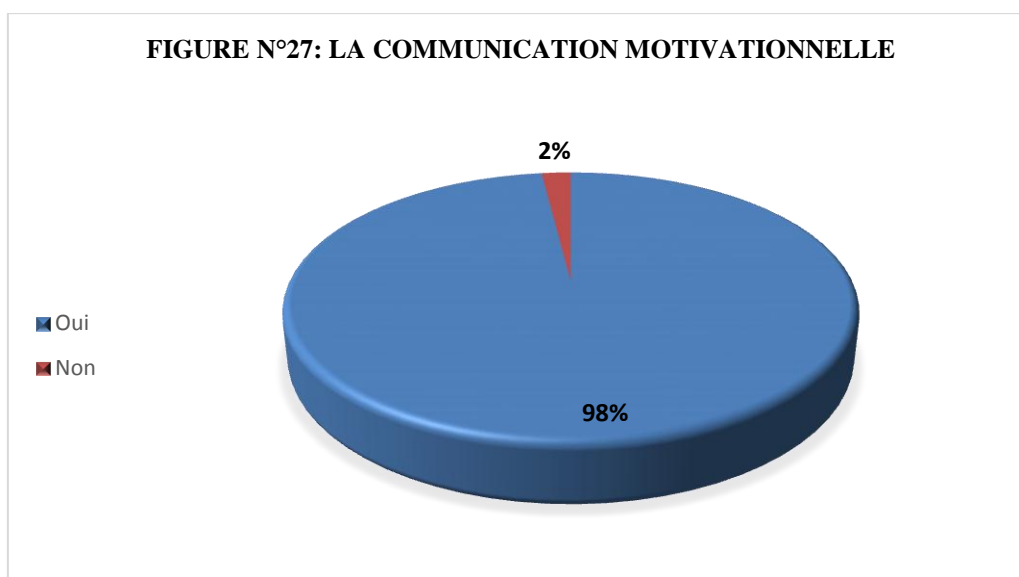
Cette question permet de déterminer la perception des cadres vis-à-vis de la communication ascendante dans l'entreprise, 79 % des sondés affirment qu'ils ne peuvent pas transmettre les informations à leurs supérieurs hiérarchiques aisément contre 21%.

Ces résultats démontrent que la communication ascendante n'est pas encouragée dans l'entreprise, pour transmettre les informations il faut passer par des niveaux hiérarchiques ce qui conduit à une lenteur dans la circulation des informations. Selon WESTPHALEN Marie-Hélène (communicator, 2009) les entreprises qui réussissent aujourd'hui sont celles qui font appel au management participatif et à la direction par objectif

Tableau n°22 : répartition des enquêtés selon leur perception de la communication motivationnelle

Question	Oui	Non	Total
Pensez-vous que la communication interne joue un rôle pour motiver le personnel ?	99	2	<b>101</b>

Source : tableau élaboré par nous même



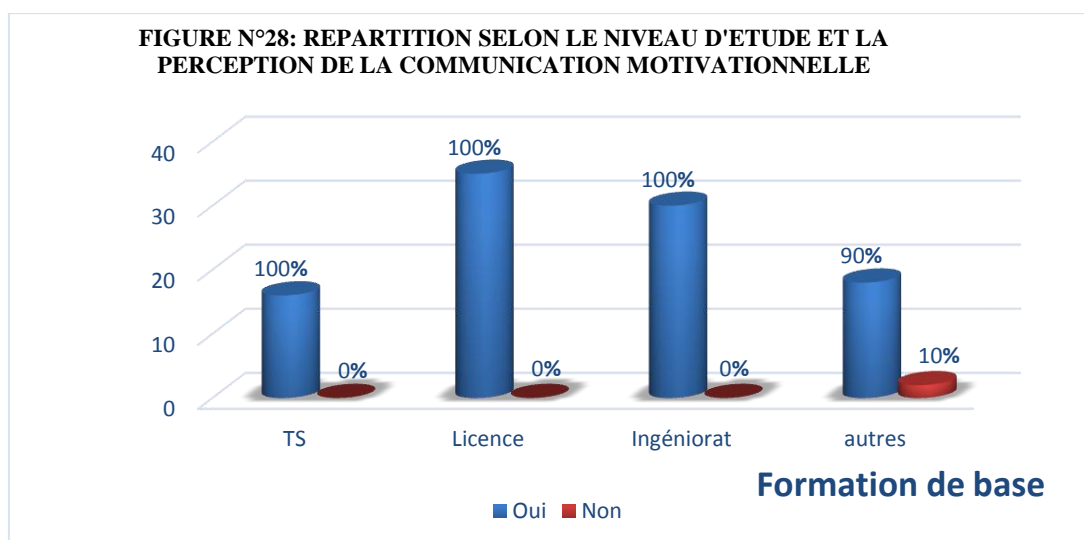
Source : figure élaborée par nous même

La totalité de notre échantillon soit 98% ont répondu favorablement que la communication interne est le moteur de la motivation dans une entreprise. En effet, féliciter un employé sur son lieu de travail, devant ses collaborateurs pour le travail qu'il a accompli c'est à la base de sa motivation déclarent les personnes interrogées.

- Tableau n°23 : répartition selon le niveau d'étude et la perception vis-à-vis de la communication motivationnelle

	Oui	Non	Total
<b>TS</b>	16	0	16
<b>Licence</b>	35	0	35
<b>Ingénieur</b>	30	0	30
<b>Autres</b>	18	2	20
<b>Total</b>	99	2	101

Source : tableau élaboré par nous même



Source : figure élaborée par nous même

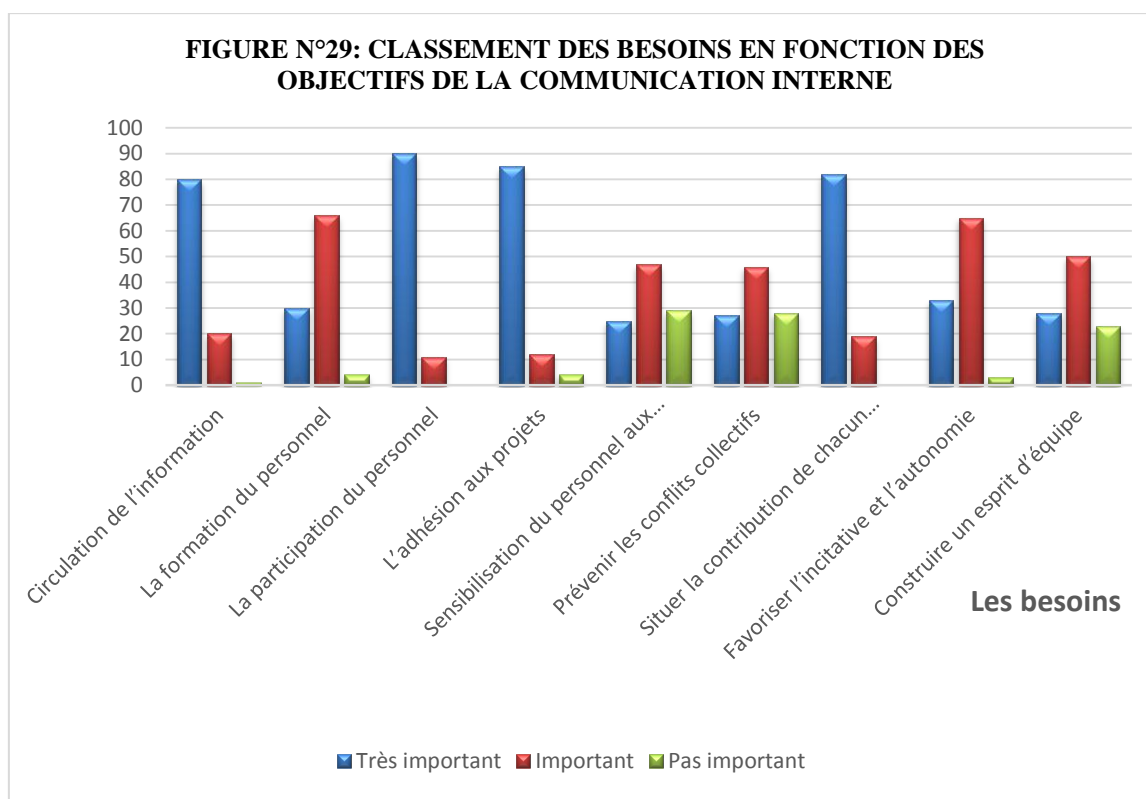
Ce graphique nous montre que tous les salariés quel que soient leur niveau ont conscience que la communication interne est au service de leurs motivations. « ..un individu frustré ne saurait faire un salarié épanoui. Pour donner le meilleur de lui-même, le salarié doit recevoir un minimum de considération »<sup>1</sup>.

Tableau n°24: répartition par classement des objectifs de la communication interne

Les besoins	Très important	Important	Pas important	Total
Circulation de l'information	80	20	1	<b>101</b>
La formation du personnel	30	66	4	<b>100</b>
La participation du personnel	90	11	0	<b>101</b>
L'adhésion aux projets	85	12	4	<b>101</b>
Sensibilisation du personnel aux projets de l'entreprise	25	47	29	<b>101</b>
Prévenir les conflits collectifs	27	46	28	<b>101</b>
Situer la contribution de chacun au fonctionnement de l'entreprise	82	19	0	<b>101</b>
Favoriser l'incitative et l'autonomie	33	65	3	<b>101</b>
Construire un esprit d'équipe	28	50	23	<b>101</b>

Source : tableau élaboré par nous même

<sup>1</sup> BROYEZ Catherine, Op.cit. P63



Source : figure élaborée par nous même

Globalement la lecture de ce tableau, nous permet de classer les objectifs de la communication interne par ordre d'importance selon les besoins des enquêtés. Notre échantillon accorde une très grande importance aux points suivants : participation du personnel aux décisions prises dans l'entreprise, adhésion aux projets, la considération du travail effectuer par l'employé, et au partage et à la circulation de l'information ; puis comme éléments importants le besoin d'autonomie et d'initiative, la formation du personnel, et la construction d'un esprit d'équipe, et en fin prévenir les conflits collectifs d'après leurs réponses.

Les enquêtés dans leurs globalité souhaiteraient que la communication ne soit pas uniquement une voix pour informer hiérarchiquement mais plutôt une voix pour former, faire progresser et faire adhérer les cadres aux projets de l'entreprise.

- L'organisation de la cellule communication

Cette question demeure aussi importante, il s'agit de savoir comment devrait être organisée la cellule communication au niveau de la SNTR, pour remplir ses missions efficacement.

Les réponses fournies à cette question tournent autour des deux points :

- Le recrutement d'un responsable de communication,
- La création d'une structure de communication pour faire circuler les informations entre les différentes filiales, motiver le personnel, et renforcer l'image interne.

D'une manière générale la cellule communication doit aider l'entreprise à conduire le changement en permettant à la ressource humaine de vivre en harmonie avec l'évolution de l'entreprise.

- Les compétences du responsable de la communication

Cette question, nous aide à mieux comprendre et situer chez les enquêtés les compétences clés que doit posséder le responsable de la communication au sein de l'entreprise.

La majorité montre que le responsable de communication doit être proche des salariés, disponible, un bon communicateur en interne, jeune, diplômé en la matière, avec des capacités rédactionnelles, quelqu'un qui encourage le travail en équipe.

En effet, selon Catherine BROYEZ et Philippe DETRIE (la communication interne au service du management, 2001) le responsable de communication interne doit avoir surtout des qualités certaines, il doit être avant tout un communicateur efficace, animateur des idées, sincère, facilitateur des messages, conducteur de changement, un homme ou une femme qui dispose de leadership et le sens d'influence, et la capacité d'écoute interne et externe.

## SECTION 2 : SYNTHESE GENERALE

Dans notre synthèse de recherche réalisée sur le terrain de la SNTR objet de notre étude de cas, nous avons retenu un certain nombre de résultats à savoir que l'état actuel régissant le fonctionnement humain et communicationnel de l'entreprise demeure déficitaire même si il présente un certain nombre de points forts.

Nos résultats nous ont permis de situer les efforts déployés par les acteurs dans ce domaine et ce afin d'assurer l'efficacité de la pratique de la communication sur le terrain, car nos observations lors du déroulement du stage nous ont permis de constater qu'il existe des efforts en matière de communication interne et qui sont positifs mais qui restent insuffisants.

En effet, en son caractère de détenteur d'un marché aussi porteur que le transport de marchandise, la communication interne au sein de cette entreprise présente des points forts et des points faibles qui méritent d'être considérés à savoir :

- La cellule communication au sein de la SNTR est dirigée par l'assistante du PDG or que naturellement les cellules de communication doivent être dirigées par un responsable de communication ;
- La cellule de communication consacre une grande partie de son énergie à la communication avec l'extérieur : relations avec la presse, publicité... ;
- Absence des représentants de communication dans les filiales de la SNTR, ce qui a conduit à un détachement entre la société mère et ses filiales, ce problème affaiblit le renforcement identitaire des employés du groupe SNTR qui s'est répercuté sur son image externe ;
- Absence de l'implication des cadres dans la stratégie et les projets de l'entreprise, car l'apport de ces derniers se limite à une simple participation au processus d'exécution des tâches quotidiennes, donc problème d'appropriation des finalités ;

- Les cadres de la SNTR ignorent les objectifs de leurs directions à long terme ;
- Les informations n'arrivent pas à temps, ce qui remet en cause les outils de communication interne utilisés pour la transmission de l'information ;
- En effet, La SNTR dispose d'une direction du système d'information regroupant une trentaine de salarié mais il semblerait que son rôle est limité, car l'entreprise en question n'a pas un site web, et n'utilise pas les moyens informatiques sophistiqués pour rétrécir la distance géographique entre les filiales du groupe SNTR ;
- Difficultés à faire remonter l'information aux supérieurs hiérarchiques ;
- Absence d'une communication motivationnelle, aucune récompense n'est attribuée aux salariés effectuant un bon travail ;
- Absence de structure d'échange et des occasions de rencontres entre les employés, tels que : les teams building « absence de cohésion ».

Les points faibles cités ci-dessus se traduisent par **l'absence d'une politique de communication interne** à l'échelle du groupe SNTR.

Ce qui caractérise la dynamique de la SNTR en matière de communication, nous notons :

- La présence des open space dans les différentes directions de la société mère, ce qui facilite les échanges et les contacts entre les ressources humaines, encourage la dynamique des flux d'information, la coordination et la collaboration ;
- La présence au sein de cette entreprise, des relations informelles entre les ressources humaines qui sont positives et encourage la dynamique de l'entreprise, sauf qu'il faut les gérées efficacement et en harmonie avec les relations formelles ;

- Un désir de communiquer, les cadres dirigeants de la SNTR pensent que la communication interne est un vecteur de tout développement, indispensable dans le management moderne ;
- Une présence de certains outils de communication interne au niveau de la SNTR, qui reste traditionnels mais en cours d'amélioration.

Toutefois, il faut noter que ces efforts ne sont pas accompagnés par des capacités communicationnelles, adaptés aux besoins et aux exigences de l'activité de l'entreprise.

### **SECTION3 : LES RECOMMANDATIONS**

Aujourd'hui la SNTR malgré la volonté qu'elle dispose, doit repenser en redonnant un sens aux champs de la communication interne, car cette dernière ne signifie pas simplement la circulation de l'information dans le sens traditionnel, mais d'avantage de production de feedback en permanence, la participation des hommes aux processus de définition des objectifs, et prises de décisions et la cohérence entre les objectifs de l'entreprise et les objectifs et attentes de ses ressources humaines.

A la lumière des résultats obtenus de la présente étude en matière de communication interne, et pour permettre d'améliorer le cadre actuel de travail, nous suggérons les recommandations suivantes :

- Recruter un responsable de communication à l'échelle du groupe qu'il soit animateur des idées, sincère, facilitateur des messages, conducteur de changement, un homme ou une femme qui dispose de leadership et le sens d'influence, avec une forte capacité d'écoute interne et externe, et des représentants de communication dans chaque filiale, pour assurer la coordination entre la société mère et ses filiales ;
- responsabiliser la cellule communication à établir une politique de communication claire pour définir les orientations majeurs, les attributions des différents acteurs, les moyens, basée sur la participation de toutes les cibles interne du groupe SNTR, tout en

donnant de l'importance à la communication interne et ne pas se focaliser uniquement sur la communication externe car l'interne est une image qui se répercute en externe ;

- La mise en place d'un plan de communication pour aider le personnel à mieux comprendre l'enjeu des changements envisagés ;
- Evaluer les actions de communication interne selon les objectifs en tenant compte des moyens de l'entreprise ;
- Communiquer avant et après le lancement d'un programme de formation, selon DECAUDIN Jean Marc (la communication interne, 2006) la communication interne permet d'analyser les besoins en formation et d'exposer les nouvelles compétences obtenues ;
- Entreprendre un large programme de formation pour l'ensemble des cadres à ce nouveau mode de management, pour acquérir les compétences nécessaires à la pratique de la communication, faciliter l'autonomie des équipes de travail (décentralisation, centralisation), développer leurs capacités d'innovation (échange entre experts), renforcer la cohésion de l'entreprise et d'entraîner l'adhésion des hommes, d'être à l'écoute de leurs réactions et leurs préoccupations et contourner les problèmes psychologiques et techniques de communication, D'HUMIERE Patrick (management de la communication d'entreprise, 1993) souligne qu'aujourd'hui la communication a pris un rôle décisif dans la création de l'image externe, elle oblige de plus en plus les dirigeants à passer 10 à 20% de leur temps à rencontrer le personnel ;
- Diffuser des informations sincères, et accessibles aux différentes directions de la SNTR ;
- « une fois la décision de recruter est retenue, il faut assurer dans les meilleures conditions son accueil, et son intégration »<sup>1</sup>, plusieurs procédures peuvent être adoptées,

---

<sup>1</sup>PERETTI Jean Marie, 2009, P223, ressources humaines, édition Vuibert. Paris

tels que la remise au nouvel embauché un dossier comprenant, l'organigramme générale de la société, une fiche de conseils pratiques, le règlement intérieur ;

- Organiser des réunions à rythme régulier. A titre d'exemple : l'équipe peut se réunir à la fin de chaque mois pour discuter des activités, des réalisations et des problèmes rencontrés le mois précédent et aborder les prévisions pour les prochains mois ;
- Elaborer des fiches de postes pour chaque employé, et lui faire rappeler régulièrement de la vision, les objectifs de la SNTR, et ses projets ;
- Créer une boîte à idée pour construire le dialogue entre la hiérarchie et le personnel, il s'agit d'une urne dans laquelle les employés doivent mettre des lettres exprimant leurs idées, comme l'amélioration des conditions de travail, les conditions d'hygiènes et de sécurité, amélioration des méthodes de travail... ;
- organiser des journées portes ouvertes, des journées d'études, d'information, ainsi que des rencontres comme les teams building permettant aux travailleurs d'exprimer leurs pensées ;
- l'entreprise devrait à notre avis améliorer son management et sa communication en s'inscrivant dans la mouvance des technologies de l'information et de la communication moderne, elle doit introduire des moyens de communication développés tels que, Intranet a fin de rétrécir la distance entre les filiales, faciliter la dynamique de transmission d'information, ou encore avoir un réseau social propre au groupe SNTR qui renforcera le sentiment d'appartenance des employés à la SNTR, car le personnel aujourd'hui favorise les vrais médias informatifs et rapides, Souligne D'HUMIERE Patrick (management de la communication d'entreprise, 1993) ;
- Célébrer ensemble les événements heureux qui ont marqué l'histoire de la SNTR et fêter les départs en retraites des employés ;

- Encourager la créativité du personnel à travers la reconnaissance et la considération.

L'entreprise à notre sens, comme nous l'avons déjà analysé doit investir le recours en management et à la communication plus précisément, car ses derniers constitueront son moyen d'écoute dans tous les sens. Aujourd'hui les ressources humaines devraient trouver un cadre de travail épanouissant et enthousiaste pour apporter une valeur ajoutée à l'entreprise et la communication ne doit pas être perçue comme une structure dans l'organigramme simplement, mais plutôt comme un ensemble des processus régissant l'organisation de l'entreprise. La structure de communication n'est qu'un organe qui doit coopérer et coordonner avec l'ensemble du système de fonctionnement de l'entreprise.

# **CONCLUSION**

La mise en route de notre travail, consiste et répond à un seul objectif, faire un état de lieu de la communication au sein de la SNTR, établir des complémentarités avec la théorie et d'en sortir finalement les principales forces et faiblesses et de faire quelques recommandations.

Au sortir de notre étude, il se dégage que l'écoute est irremplaçable, l'entreprise n'est pas seulement une collection d'individus mais plutôt un système humain complexe qu'il faut savoir le transformer en partenaire et contributeurs à la création de la richesse.

L'entreprise de la nouvelle génération est devenue désormais un espace de communication intense et massif, il s'agit de produire d'interactions en permanence. Les managers de l'entreprise communicante constituent des acteurs, des catalyseurs, et de conducteurs de changement dans ce monde de plus en plus complexe et en pleine transformation.

Les entreprises qui réussissent aujourd'hui sont celles qui acceptent de se remettre en cause et investissent d'avantage dans la gestion de leurs ressources humaines, sur les différents plans ; car la réussite ou l'échec de l'entreprise s'explique par la qualité du management et de la capacité à communiquer, à motiver, à faire participer, et à mobiliser l'intelligence des ressources humaines tant sur le plan individuel que sur le plan collectif.

S'agissant de notre travail de recherche effectué sur le terrain de la SNTR relative à la problématique liée à la cohérence entre la communication interne et aux besoins de l'activité de l'entreprise, cette problématique de recherche nous a permis de mettre en relief la réalité perçue dans la SNTR comme entreprise, et espace de communication et de conduite des hommes. Les résultats de nos travaux de recherche nous ont permis de faire ressortir un certain décalage entre le discours de l'entreprise en matière de communication interne, et la réalité de l'entreprise qui ne cesse de prendre de l'ampleur, ce décalage est le produit de l'absence d'une vision stratégique en matière de communication interne, mettant en valeur le cadre d'orientation et d'évolution de l'entreprise; l'encadrement de l'entreprise en question reste insatisfait des efforts que fournit l'entreprise en matière de communication interne, les outils introduits en matière de communication interne reste

classiques et ne s'adaptent pas aux besoins de cette grande entreprise, qui va créer encore des filiales dispersées géographiquement, les principaux obstacles que fait face aujourd'hui l'entreprise dus au manque de travail en commun entre les salariés de différentes filiales, ce qui affaiblit le renforcement identitaire, de participation et l'adhésion aux projets de l'entreprise et de considération des travaux effectués par les salariés; La logique dominante au sein de l'entreprise demeure administrative et loin des principes universels de management moderne.

Ce faisant la communication interne, ne peut pas donc se plaquer sur n'importe quelle situation, l'activité et la taille de l'entreprise jouent un très grand rôle dans la définition de la forme, le contenu et les outils de communication interne qui s'adaptent le mieux à sa situation.

Nous ne saurions terminer cette étude sans rappeler que le diagnostic et l'étude de la communication ne se limitent pas seulement à la mise en situation professionnelle des employés, aux objectifs, outils, obstacles et perceptions des salariés de la communication interne étudiés dans ce mémoire. Le champ de la communication est vaste, il touche plusieurs domaines telle que la responsabilité sociétale de l'entreprise, la conduite du changement, la communication externe... qui peuvent faire objet d'un prolongement. Le présent travail de recherche, constitue ainsi une ébauche à d'autres études plus approfondies en la matière.

# **BIBLIOGRAPHIE**

## LA BIBLIOGRAPHIE

### Les ouvrages :

- BEAL Jean-Pierre, LESTOCART Pierre-Audré, 2003, entre management et marketing la communication interne, édition Demos. Paris
- DECAUDIN Jean -Marc, IGALENS Jaques, 2006, la communication interne édition Dunod. Paris
- DETRIE Philipe, BROYER Catherine, 2001, la communication interne au service du management, édition liaisons. Paris
- D'HMIERE Patrick, 1993, management de la communication d'entreprise, édition Eyrolles. Paris
- DONJEAN Christine, 2006, la communication interne, édition Professionnelle. Belgique
- DUPUY Emmanuel, DEVERS Thomas, RAYNAUD Isabelle, 1988, La communication interne vers l'entrepris transparente, édition D'Organisation. Paris
- GARCIA Valérie Perruchot, 2012, Dynamiser sa communication interne, édition Dunod. Paris
- GAVARD PERRET ML, GOTTELAND D, HAON C, JOLIBERT A, 2008, Méthodologie de la recherche, édition Pearson éducation. Paris
- LIBAERT Thierry, 2010, la communication d'entreprise, édition Economica. Paris
- MALAVAL Philipe, DECAUDIN Jean-Marc, 2009, Pentacom, édition Education Pearson. Paris
- MBIANDA Patrice, MOUANDJOB Pierre Lewis, 2010, théorie et pratique de la communication, édition L'harmattan. Paris
- PERETTI Jean-Marie, 2009, ressources humaines, édition Vuibert, Paris

- PERETTI Jean-Marie, 2012, ressources humaines, édition Vuibert, Paris
- RENCKER Edouard, 2008, le nouveau visage de la communication interne, édition d'Organisation. Paris
- RICCO Pierre-Michel, BONNET Daniel, 2012, TIC et innovation organisationnelle, édition Transvalor presses des mines. Paris
- RIOM Aude, LIBAERT Thierry, ADARY Assael, 2010, communication, édition Dunod. Paris
- THIETART Raymound-Alain et COLL, 2007, Méthodes de recherches en Management, édition Dunod. Paris
- WESTPHALEN Marie-Hélène, LIBAERT Thierry, 2009, communicator, édition Dunod. Paris

#### **Les articles de revues :**

- CORBALAN Jean-Antoine, *persee*, repenser la communication interne, N°120, 1999. Lyon ST-Etienne
- LIBAERT Thierry, *RH&M*, la communication interne, pour mémoire, N°31, 2008. Paris
- MORILLON Laurent, BOUZON Arlette, et COOREN François, *communication et organisation*, pour une approche communicationnelle de l'individu au travail, N°36, 2009, Bordeaux

#### **Mémoires de Magister et de Master :**

- Isabelle BCORBALEN, le rôle de la communication interne dans l'entreprise, mémoire de master, Paris Dauphine, Paris, 2010

## La webographie :

- CHAUVIN Didier, *communication et organisation*, « la fonction communication interne » en crise ?, n°38, 2010, pp 147-170, disponible sur <http://communicationorganisation.revues.org/1476>. (consulter le 03/05/2013 à 18h)
- MICHON Christian, *Communication et organisation*, management et communication : les six dimensions qu'il faut considérer, n° 05, 1994, <http://communicationorganisation.revues.org/1713>. (consulté le 31/03/2013 à 23h)
- MONSEIGNE Annick, *communication et organisation*, participation, communication : un bain sémantique partagé, n°35, 2009, <http://communicationorganisation.revues.org/707>. (consulté le 04/04/2013 à 17h)
- MORILLON Laurent, *communication et organisation*, chercheurs et praticiens : un panorama des modèles en communication des organisations, n° 39, 2011, <http://communicationorganisation.revues.org/3136>. (consulté le 15/03/2013 à 12h)

# **ANNEXES**

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

Ecole Nationale Supérieure de Management

ENSM. ALGER

MASTER Management des Organisations

Enquête dans le cadre d'un mémoire de master recherche

Je suis étudiante à l'Ecole Nationale Supérieure de Management (ENSM Alger), et je prépare un mémoire de fin d'études qui traite du thème : **Evaluation de la communication interne au sein de la SNTR.**

Pour mener cette recherche, je dois recueillir des informations auprès des cadres de la SNTR par le biais d'un questionnaire.

La réponse au questionnaire est anonyme, toutes les informations recueillies ont un objectif strictement pédagogique et ne figureront que dans mon mémoire.

Je vous serai reconnaissante de bien vouloir participer à la réalisation de cette étude et vous remercie pour votre engagement.

Note : La soutenance de mon mémoire est prévue pour le mois de juin 2013. Aussi, pour atteindre cet objectif, je vous demanderais de bien vouloir me retourner rapidement ce questionnaire. Merci

## Questionnaire

**I. IDENTIFICATION**

- Sexe : Masculin  Féminin
- Tranche d'âge : 20-34ans  35- 50 ans  51 et plus
- Formation de base:
  - TS  Licence  Ingénieur  autres
- Structure d'appartenance :
- AGEFAL :.....
- Société mère :
  - Direction Générale
  - Direction des RHAJ
  - Direction de l'Audit et du contrôle de gestion
  - Direction des finances, de la consolidation et des participations
  - DSI
- L'expérience au sein de la SNTR :
  - 1an  3ans  4 ans et plus

**II. MISE EN SITUATION PROFESSIONNELLE**

1. A votre arrivée à l'entreprise avez-vous eu une présentation de la SNTR ?

Oui  Non

2. Avez-vous été affecté au service correspondant à votre profil ?

Oui  Non

3. Avez-vous une connaissance :

- du contenu des tâches de votre poste de travail :

Oui  Non

- Des missions que vous devez accomplir :

Oui  Non

4. Avez-vous bénéficié d'une action de formation :

Oui  Non

- Si « oui », la formation que vous avez suivie est-elle en relation avec votre poste de travail ?

Oui  Non

### III. LES OUTILS DE LA COMMUNICATION

5. Quels sont les moyens de communication les plus utilisés ?

- Les moyens oraux

Téléphone

Réunion

Face à face

Autres .....

.....

- Les moyens écrits

Journal interne

Affichage

Courriers

Autres

.....

- Les moyens informatiques :

E-mail

Outlook

Intranet

Plate-forme d'échange

Autres

.....

.....

6. Pensez-vous que les outils existant suffisent-ils pour avoir et diffuser l'information en temps réel?

Oui

Non

7. Existe-il des structures d'échange, des occasions de rencontre entre les personnes de différents services ?

Oui

Non

- Si « oui », lesquelles ?

.....

.....

.....

8. Pouvez-vous classer par ordre d'importance les moyens de communication suivants :

	Moyens oraux	Moyens écrits	Moyens Informatiques
<b>1</b>			
<b>2</b>			
<b>3</b>			

#### IV. LES OBSTACLES DE LA COMMUNICATION INTERNE

9. Quels sont les obstacles qui vous empêchent de mieux communiquer ?  
(Il faut classer les obstacles par ordre d'importance, mettez une (×) à la réponse correspondante)

Les obstacles	Très Important,	Important	Pas important
Le manque de temps personnel de chacun			
La difficulté du responsable hiérarchique à communiquer			
La priorité accordée à la technique			
La mauvaise connaissance de « qui fait quoi ? »			
L'insuffisance de moyens			
La rétention de l'information			
L'isolement géographique			
Le poids de la hiérarchie			
L'indifférence de chacun			
L'indisponibilité du responsable hiérarchique			
La centralisation excessive			
Les rivalités internes			
L'absence de structures d'échange			
La rumeur			

**V. LA PERCEPTION DE LA COMMUNICATION**

10. Avec la filialisation de la SNTR, pensez-vous que la cellule communication doit renforcer les actions de communication interne ?

Oui

Non

Dites pourquoi

.....  
.....  
.....  
.....

11. Pensez-vous que vos supérieurs hiérarchiques communiquent avec vous efficacement ?

Oui

Non

12. pouvez-vous transmettre l'information à vos supérieurs hiérarchiques ?

Oui

Non

13. Pensez-vous que la communication interne joue un rôle pour motiver le personnel ?

Oui

Non

Pouvez-vous nous donner un exemple dans ce sens

.....  
.....  
.....

14. La communication interne au sein de votre entreprise, doit-elle répondre à vos besoins en matière de :

(Il faut classer les besoins par ordre d'importance, mettez une (×) à la réponse correspondante)

Les besoins	Très important	Important	Pas important
Circulation de l'information			
La formation du personnel			
La participation du personnel			
L'adhésion aux projets			
Sensibilisation du personnel aux projets de l'entreprise			
Prévenir les conflits collectifs			
Situer la contribution de chacun au fonctionnement de l'entreprise			
Favoriser l'initiative et l'autonomie			
Construire un esprit d'équipe			

15. Selon vous, de quelle manière devrait être organisée la structure de communication pour remplir ses missions efficacement?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

16. Quelles sont les compétences que doit posséder le responsable de la communication au sein de l'entreprise ?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

# TABLE DES MATIERES

Résumé

Remerciements

Liste des tableaux

Liste des figures

Liste des abréviations

Sommaire

## INTRODUCTION

CHAPITRE I : cadre théorique et méthodologique.....5

Section 1 : présentation de l'entreprise.....6

1. Historique de la SNTR .....6
2. Activités du Groupe.....6
3. Organisation du Groupe SNTR.....7

Section 2 : Méthodologie recherche.....18

1. Objet et intérêt de l'étude .....18
2. Délimitation du champ d'étude .....19
3. Les outils d'investigations.....20
  - 3.1 La recherche documentaire .....20
  - 3.2 L'observation.....21
  - 3.3 Le questionnaire .....21
4. La population et l'échantillon.....23
  - 4.1 La population .....23
  - 4.2 L'échantillon .....23
5. Les difficultés de la recherche.....23

Section 3 : les concepts clés liés à la communication interne.....24

1. Les réseaux de la communication interne.....25

2.	Les formes de la communication interne.....	25
3.	Les objectifs de la communication interne dans l'entreprise.....	26
<b>CHAPITRE II : la place de la communication interne au sein de la SNTR.....</b>		<b>29</b>
Section I : présentation de la cellule communication au sein de la SNTR.....		30
1.	Les relations de la cellule communication.....	30
2.	Les missions et attributions de la cellule communication.....	31
3.	L'organisation de la cellule communication.....	32
3.1	Le rattachement de la cellule communication.....	32
3.2	Les acteurs de la communication interne.....	34
Section2 : Les outils de la communication interne.....		36
1.	L'affichage.....	36
2.	Les courriers.....	37
3.	La messagerie et l'Outlook.....	37
4.	Le téléphone.....	37
5.	Les réunions d'information.....	37
6.	La vidéo.....	38
7.	Le journal interne.....	38
8.	La revue de presse.....	38
9.	La boîte à idée.....	39
10.	Les journées portes ouvertes.....	39
11.	Les réunions conviviales.....	39
12.	Les entretiens individuels.....	39
13.	Les conventions et les séminaires.....	40
14.	L'espace de communication.....	40
15.	La communication par l'événement.....	40
16.	Intranet.....	41
17.	Les réseaux sociaux d'entreprise.....	41
<b>CHAPITRE III : diagnostic de la fonction communication interne.....</b>		<b>43</b>
Section 1 : état des lieux .....		44
1.	Identification.....	44
2.	La mise en situation professionnelle.....	48

3.	Les outils de la communication interne.....	55
4.	Les obstacles à la communication interne.....	61
5.	La perception de la communication interne.....	63
	Section 2 : synthèse générale.....	70
	Section3 : recommandations.....	72
	CONCLUSION.....	76
	Bibliographie	
	Annexes	
	Table des matières	