

# ECOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT

ENSM. Pôle Universitaire de Koléa (Tipaza)

Mémoire de fin de Cycle pour l'Obtention du Diplôme de Master en management

Option : Management des projets & Entreprenariat



**THEME :**

L'impact de la communication  
interne sur la gestion des  
projets hôteliers  
Cas : hôtel Hocine, Ali mendjli

**Elaboré par:**

HERIDA SOFIANE

**Encadré par:**

Mlle / A. ZELLAL

**ANNEE 2018-2019**



## RESUME

La communication est considérée comme un outil de développement et un mayon principale dans la gestion des projets, mais mesurer son impact et connaitre son implication dans la bonne gestion est la chose qu'on trouve difficile dans les entreprises. Notre recherche nous aidera à mettre en évidence les outils de communication utilisés et voire les plus dans le périmètre d'étude et aussi mesurer cet impact et le connaitre sur l'entreprise d'une vue globale.

**Mots clés : communication, gestion de projet, Impact, information.**

## ABSTRACT

Communication is considered as a development tool in project management, but measuring its impact and knowing its involvement in management practicise is the thing that is confused in companies. Our research will help to discover communication Tools in our studing area and measure this impact and explore it within the company from a global perspective.

**Keywords: communication, Project management, Impact, information.**

## ملخص

يُعتبر الاتصال أداة تطوير وحلقة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في إدارة المشاريع، ولكن قياس تأثيرها ومعرفة مشاركتها في تحقيق الإدارة الفعالة هو الشيء الذي يبقى شائبا وشائكا داخل الشركات. ولذا ستساعدنا أبحاثنا هاته في تسليط الضوء والإحاطة بالأدوات الاتصالية المستخدمة والأكثر منها تداولاً في محيط الدراسة، قياس هذا التأثير ومعرفة ذلك داخل الشركة من منظور موسع.

**الكلمات المفتاحية: الاتصال، إدارة المشاريع، التأثير، المعلومات.**

# Sommaire

RESUME.....	I
Sommaire .....	II
Remerciements.....	III
Liste des tableaux .....	IV
Liste des figures .....	V
Introduction générale .....	VI
Chapitre 1 : .....	2
Cadre conceptuel .....	2
Section1 : Généralités et définitions de la communication interne .....	7
Section 2 : La politique de la communication interne .....	18
Section 3 : Conceptualisation Sur La Communication Dans La Gestion Des Projets .....	30
Section préliminaire : .....	39
Cadre méthodologique .....	39
Chapitre 02 : Cadre pratique .....	5
Présentation et analyse des données .....	5
Section 1 Présentation de l'entreprise : .....	41
Section : 2 Visions, valeurs et stratégie de l'hôtel Hocine : .....	43
Section : 3 Interprétation et analyse des données : .....	46

## Remerciements

Je remercie Dieu qui m'a aidé à élaborer ce travail.

Aussi, je voudrais remercier mes parents qui m'ont soutenu toute ma vie et n'ont jamais refusé de faire ce que je voulais, et j'espère que je répondrai à leurs attentes et que je

pourrai leur redonner tout ce qu'ils m'ont offert.

Mes amis qui m'ont aidé et ont rendu ma vie si joyeuse et toute la promotion MPE. Je suis vraiment ravi d'être l'un des étudiants de Dr.ZELLAL ce fut un plaisir de vous connaître et d'avoir eu la chance de travailler selon vos conseils et ceux de Dr.ABID.

Je remercie Mr. BOULEFKHAD et tout son personnel pour son aide et ses informations

Ininterrompues à chaque fois que je les demande, ainsi que pour l'accueil de l'entreprise.

## Liste des tableaux

<b><u>Numéro Du Tableau</u></b>	<b><u>Nom Du Tableau</u></b>	<b><u>Page</u></b>
<b><u>1</u></b>	<b>Types d'informations Collectées</b>	<b><u>11</u></b>
<b>2</b>	<b>Principes d'une Communication efficace</b>	<b><u>15</u></b>
<b>3</b>	<b>Les Cinq Fonctions d'un Journal d'entreprise</b>	<b><u>23</u></b>
<b>4</b>	<b>Tableau comparatif établi par r-p.declerck , j-p débourse et Navarre</b>	<b><u>27</u></b>
<b>5</b>	<b>Résumé des trois écoles de pensée en matière de communication au sein de projets selon Lehmann</b>	<b><u>32</u></b>
<b>4,1</b>	<b>Répartition d'échantillon Selon Le Sexe</b>	<b><u>42</u></b>
<b>4,2</b>	<b>Répartition d'échantillon Selon La Tranche d'age</b>	<b><u>42</u></b>
<b>4, 3</b>	<b>Répartition d'échantillon Selon La Situation Familiale</b>	<b><u>43</u></b>
<b>4,4</b>	<b>Répartition d'échantillon Selon Le Niveau d'étude</b>	<b><u>43</u></b>
<b>4,5</b>	<b>Répartition d'échantillon Selon Le Poste Occupe</b>	<b><u>44</u></b>
<b>4,6</b>	<b>La fréquentation des réunions</b>	<b><u>45</u></b>
<b>4,7</b>	<b>Conséquences des réunions</b>	<b><u>46</u></b>
<b>4,8</b>	<b>Evaluation de communication</b>	<b><u>47</u></b>
<b>4,9</b>	<b>Evaluation de communication avec les responsables et les collègues</b>	<b><u>47</u></b>
<b>4,10</b>	<b>Participation Aux Réunions De l'entreprise</b>	<b><u>49</u></b>
<b>4,11</b>	<b>L'échange d'informations</b>	<b><u>49</u></b>
<b>4,12</b>	<b>Moyens de communication</b>	<b><u>50</u></b>
<b>4,13</b>	<b>Mesure de la performance</b>	<b><u>50</u></b>
<b>4,14</b>	<b>Progression de la gestion lie au progrès de la communication interne</b>	<b><u>51</u></b>

## Liste des figures

<u>Numéro de figure</u>	<u>Nom de figure</u>	<u>Page</u>
<u>1</u>	<b>Schéma de la communication</b>	<u>7</u>
<u>2</u>	<b>Les éléments de la communication</b>	<u>8</u>
<u>3</u>	<b>Schéma de l'information</b>	<u>10</u>
<u>4</u>	<b>Les rôles fondamentaux du système d'information</b>	<u>11</u>
<u>5</u>	<b>La communication ascendante et descendante et transversale</b>	<u>20</u>
<u>6</u>	<b>Les outils de communication interne</b>	<u>25</u>
<u>7</u>	<b>Cycle de vie d'un projet :</b>	<u>30</u>
<u>8</u>	<b>Schéma organisationnel de l'entreprise hôtel HOCINE</b>	<u>40</u>
<b>4,1</b>	<b>Répartition d'échantillon Selon Le Sexe</b>	<u>42</u>
<b>4,2</b>	<b>Répartition d'échantillon Selon La Tranche d'âge</b>	<u>42</u>
<b>4, 3</b>	<b>Répartition d'échantillon Selon La Situation Familiale</b>	<u>43</u>
<b>4,4</b>	<b>Répartition d'échantillon Selon Le Niveau d'étude</b>	<u>43</u>
<b>4,5</b>	<b>Répartition d'échantillon Selon Le Poste Occupé</b>	<u>44</u>
<b>4,6</b>	<b>La fréquentation des réunions</b>	<u>45</u>
<b>4,7</b>	<b>Conséquences des réunions</b>	<u>46</u>
<b>4,8</b>	<b>Evaluation de communication</b>	<u>47</u>
<b>4,9</b>	<b>Evaluation de communication avec les responsables et les collègues</b>	<u>47</u>
<b>4,10</b>	<b>Participation Aux Réunions De l'entreprise</b>	<u>48</u>
<b>4,11</b>	<b>L'échange d'informations</b>	<u>49</u>
<b>4,12</b>	<b>Moyens de communication</b>	<u>49</u>
<b>4,13</b>	<b>Mesure de la performance</b>	<u>50</u>
<b>4,14</b>	<b>Progression de la gestion lie au progrès de la communication interne</b>	<u>50</u>
<b>4,15</b>	<b>Niveau de satisfaction</b>	<u>51</u>

# **Introduction générale**

## *Introduction*

L'homme ne peut pas être considéré comme étant isolé de la société et ne peut être décrit que s'il est en relation sociale avec d'autres, comme on ne peut pas étudier son comportement en dehors de ces relations loin des divers effets des développements affaires étrangères depuis le dernier quart du siècle dernier, la vie humaine est devenue de plus en plus interconnectée et les technologies de la communication et de l'information, ont acquis une grande importance afin de faciliter la vie des individus, des groupes et aussi des organisations, la communication est donc une nécessité impérieuse d'interaction humaine avec l'homme et la nature qui l'entoure afin qu'il puisse continuer de vivre dans le bonheur, la compréhension et la paix.

À la fin du vingtième siècle le développement des outils de communications a apporté de nombreux avantages qui servent à faciliter la circulation de communication et des connaissances dans le monde servent aussi à contribuer à la réduction des frontières et des obstacles ou le monde est devenu comme un petit village interconnecté, la diversification des nouveaux médias ont conduit à une communication plus précise de tous types, augmentant l'efficacité de la communication et réduisant le temps des efforts et de l'argent et ont permis de tirer parti des avantages des télécommunications et des communications en général. Les organisations en particulier ou ce qu'on appelle la communication organisationnelle au sein des organisations.

L'importance de la communication organisationnelle réside dans leur impact effectif sur le fonctionnement des organisations administratives quelque soit été productif ou de service, car la compréhension du contenu du message dépend de plusieurs facteurs, notamment des conditions de la situation, le but de la communication et la tendance intellectuelle qui prévaut dans les organisations et l'état psychologique des deux côtés de la communication, ce qui nécessitent une prise en compte du comportement lors de la connexion pour tirer parti les avantages d'une communication efficace dans l'amélioration de la gestion des projets .

L'importance de la communication interne au sein de l'organisation ne cesse de croître compte tenu du rôle vital joué par les organisations au fur et à mesure de leur apparition. Économie ou services pour atteindre le bien-être et répondre aux besoins de la société développée, là où la communication aide la structure organisationnelle pour informer la direction des problèmes rencontrés par les travailleurs et de leurs propositions et plaintes pour les réduire traitement, contribue à accroître la convergence et la communication entre la direction et les employés et à rapprocher le concept et l'esprit de la communauté des travailleurs face aux problèmes liés à leurs performances et à la gestion, ainsi qu'avec la direction, réduit les malentendus et les différences de points de vue par rapport aux performance positive.

La communication interne est le pilier de toute forme de gestion car on sait aujourd'hui que l'homme a besoin d'identité existentielle, il veut être utile à son environnement c'est pourquoi il adoptera une attitude d'autant plus positive face à un groupe social qu'il s'y sentira utile, considéré, intégré et plus cela l'animera et se sentira motivé pour son entreprise, plus il la considèrera comme centrale dans sa vie, voir focale mais plus l'entreprise sera le centre de ses intérêts, plus il se montrera exigeant en matière d'informations la concernant et de considération et si la communication interne adoptée ne répond pas à ses attentes, il sera pas obtempéré a les décisions des dirigeants autrement dit démotivé cette démotivation se manifestera par un changement d'attitude face à l'entreprise qui sera considéré comme un objet économique dont le seul intérêt est d'obtenir son salaire qui se traduit par le respect de son contrat, sans plus car plus rien ne l'attache à cette entreprise et pourra facilement démissionner.

Mettre en place une bonne communication interne est une véritable stratégie d'entreprise. En effet, celle-ci passe par une explication de la vocation de l'entreprise, de sa politique à court terme liée à ses objectifs, les structures et appartenances éventuelles, ses résultats. Pour sa cohérence, elle visera parallèlement à transmettre à chaque salarié les informations

### **Introduction**

qu'ils sont importantes pour l'avancement de projet mais aussi prendre le feedback d'eux pour leur faire sentir qu'ils sont une partie intégrante, la force de l'entreprise et le secret de sa réussite. Cela, renforce le bon fonctionnement des services et apporte au chef d'entreprise le soutien de ses employés. Il est indéniable, que la communication interne doit être impérativement considérée comme une pratique du management. Aujourd'hui la communication est l'un des enjeux les plus importants de l'entreprise, elle contribue en grande partie à leur réussite la bonne communication a pour mission de contribuer simultanément au bon fonctionnement de l'entreprise.

Pour cela, on a proposé de traiter le thème de la communication interne, afin de trouver son impact sur la gestion des projets au sein d'une organisation hôtelière.

Le choix de ce thème s'explique par son intérêt capital et stratégique car il s'agit d'un thème déterminant qui constitue ainsi la repense de l'entreprise de la nouvelle génération aux impératifs de l'environnement. Mettre en valeur la communication interne dans les entreprises modernes n'est plus à démontrer étant donné que la gestion des projets y est étroitement liée.

Parmi les thèses les plus récentes, celles de Ducau et Michel Crozier soulignent que les entreprises aujourd'hui doivent pratiquer une écoute vis-à-vis de leurs personnel, c'est la raison pour laquelle, il nous a été intéressant d'élaborer notre mémoire au sein d'une firme hôtelière.

Notre problématique principale est formulée comme suit :

- **Quel est l'impact de la communication interne sur la gestion des projets ?**

De cette problématique principale, découle les questions secondaires suivantes qui orienteront notre travail, et détermineront les grandes étapes à suivre :

- Quelle est le rôle de la communication interne au sein des projets hôteliers ?
- Quels sont les outils les plus utilisés pour gérer les projets hôteliers ?
- La communication interne peut-elle être considérée comme moyen pour développer la gestion du projet dans l'entreprise ?

Afin de vérifier notre problématique, nous posons les hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 1** : La communication interne vise à organiser l'entreprise afin d'être efficace.
- **Hypothèse 2** : les outils les plus utilisés sont des outils modernes digitalisés.
- **Hypothèse 3** : Une communication interne efficace permet la bonne gestion des projets de l'entreprise.

Pour mieux cerner cette problématique on a construit pour notre recherche un plan de 2 chapitres, le premier est celui qui vous présente la revue de littérature et les définitions des termes de recherche aussi.

Une section préliminaire expose la méthodologie suivie dans l'élaboration de notre mémoire. Et le 2eme chapitre est consacré à la présentation du terrain d'étude, et notre présentation et analyse des données collectées pendant notre recherche.



**Chapitre 1 :**  
**Cadre conceptuel**

Dans ce première chapitre nous allons focaliser sur le cadre théorique et la définition des concepts clés en relation avec la communication et plus précisément en relation avec notre thème soit - l'impact de la communication interne sur la gestion des projets - nous avons commencé par le cadre conceptuel à partir d'une revue de littérature sur la communication dans la gestion de projet et le rôle majeur de cette dernière pour mener à bien un projet et comment mesurer cet impact. La dernière section rassemble des notions à propos de la gestion des projets avec des définitions selon plusieurs perspectives et auteurs déférent.

### **1. Revue de littérature :**

Pour l'élaboration de notre étude, nous avons lu plusieurs ouvrages qui concernent la communication et son impact. D'où nous sommes arrivés à certains concepts en relation avec la gestion des projets, donc l'étape de la revue de littérature nous a aidés à mieux cerné notre champ d'étude.

D'abord, pour mieux comprendre notre contexte, nous avons abordé une multitude de livres sur le thème la communication d'où nous avons pu rédiger notre introduction générale «*la communication dans la gestion de projet, Oliver englander-sophie Fernandes, édition Elizabeth duchon* » et « *Ekiou, (Lakhdar) et autres : gestion des ressources humaines, édition ISBN 41, Québec, 2001* » ».

Par la suite on a mobilisé des livres qui se spécialisent en gestion de projet comme «*robert buttrick et guillaume chanson : gestion de projets, Etat unis Pearson éducation limited, 5eme édition, 2015*». Aussi on s'est basé sur des études sur les plan de communication et les modèles utilisés mais on a choisi ceux qui nous ont parues les plus pertinentes.

La multitude de livres qu'on a utilisée nous a donné beaucoup d'idées et d'éclaircissement ainsi que d'autre articles et thèses universitaires sur le domaine étudié.

## **Section1 : Généralités et définitions de la communication interne**

### **1- Histoire, évolution et définition de la communication interne :**

#### **1.1 Histoire de la communication interne :**

L'apparition de la communication interne était avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés.

En 1890 les premiers journaux internes apparaissent. Mais il faudra attendre environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière. Les années 80 verront alors s'institutionnaliser « les chargés de communication interne » ou « responsables de communication interne » ; puis naîtront en même temps les premières agences de conseil et d'audit.

Depuis l'apparition des moyens de communication interne, ils ont connu une évolution augmentative. Au début des années 90, les séminaires étaient particulièrement appréciés. Néanmoins la communication événementielle interne est en léger décadence vers la fin du

20e siècle. Il faut alors attendre l'automne 1996, phase pendant laquelle les firmes françaises se lancent dans l'intranet.

En cette phase une nouvelle étape était marquée parce que la communication interne est devenue une fonction installée institutionnellement dans la firme également que le service de marketing, le service des méthodes. Elle devient alors la conséquence d'une spécialisation des tâches.

#### **1.2 - ORIGINE DU TERME COMMUNIQUER <sup>1</sup> :**

Le terme « communiquer », « être en relation », est apparu au cours du 14ème siècle, à cette époque il signifiait « participer à ». Cette expression est proche du terme latin « COMMUNICAR », c'est-à-dire « PARTAGER » une idée. C'est seulement au 16ème siècle que le terme « PARTAGER » a engendré la signification « faire partager » une nouvelle. Au fur et à mesure que le temps ait passé, le terme « communiquer » a commencé à signifier « TRANSMETTRE ». C'est seulement au cours du 20ème siècle que le terme « COMMUNICATION » est devenu parmi les termes du vocabulaire scientifique. Dès lors, il y'a eu l'apparition de nouveaux termes dans le domaine des « moyens de communication », téléphone, train, route, cinéma, presse, etc.

#### **1.3 Qu'est-ce que la communication globale ?**

Le concept de la communication globale est fraîchement apparu. Il suffit de mettre en place une démarche stratégique qui unisse toutes les formes de communication de l'entreprise. On bâti l'image vigoureuse, on accorde les différents moyens de communication, on orchestre l'expression de l'entreprise (même message sous plusieurs formes), on tente d'avoir la confiance des différents publics, on est attentif à l'image vu qu'elle est généralement l'élément primordial de la différenciation des organisations, des marques, des produits. Elle permet d'orienter les attitudes (favorables), attirer les publics et de les fidéliser. La communication globale intéresse à conceptualiser l'ensemble des potentialités de communication à travers différents éléments :

- la mise en place d'une stratégie de construction et de capitalisation d'un territoire exclusif de communication.
- la mise en œuvre d'une politique de cohérence et de synergie des moyens (utilisés pour un même objectif).

<sup>1</sup> EKIOU, (LAKHDAR) et autres : Gestion des ressources humaines, édition ISBN 4L, Québec, 2001, P.461

### Définition N°2 : Selon D.Wolton

Le concept de communication est polysémique. D.Wolton donne à ce concept trois sens : « D'une part la communication est une expérience anthropologique fondamentale : communiquer consiste à échanger avec autrui. D'autre part, la communication est un ensemble de techniques. La communication directe est aujourd'hui un mode de communication parmi de nombreux autres »<sup>2</sup>

### Définition N°2 : Selon PASTOR et BREAD :

Pour PASTOR et BREAD, « la communication » est un échange de messages entre plusieurs individus ou groupes. Ces messages sont verbaux ou non verbaux, intentionnels ou inconscients, intelligibles ou confus, explicites ou implicites, pertinents. C'est-à-dire utiles ou non aux buts de l'entreprise »<sup>3</sup>

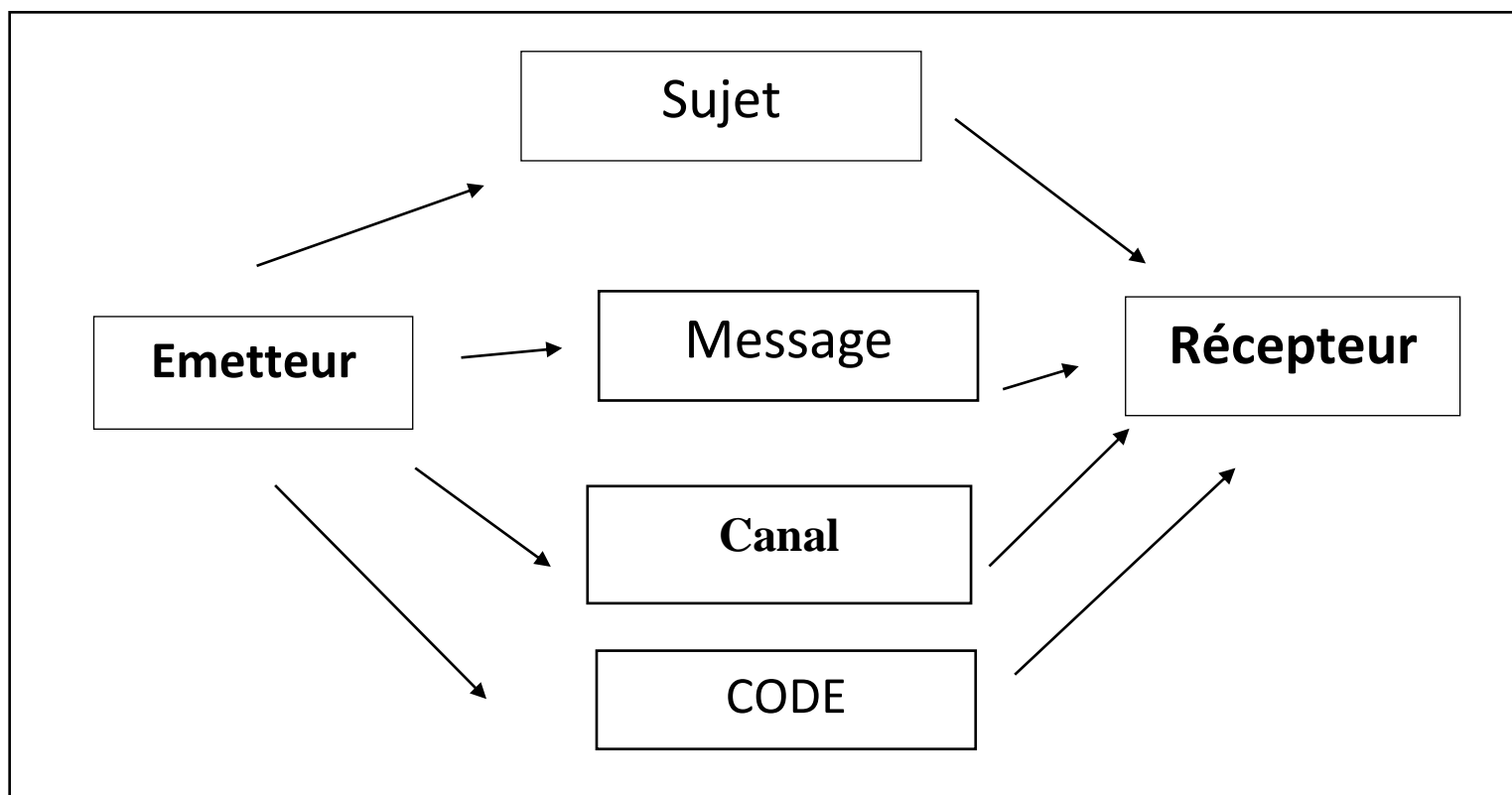
### Définition N°3 : Selon C.CARRE :

C.CARRE définit la communication comme « un processus complexe dans lequel entrent en jeu plusieurs composantes : des brouillages, des incompréhensions, des mensonges, des scénarios relationnels, et des enjeux d'influences qui sont souvent à l'origine de désaccords

### Définition N°4 : Selon KOTLER & DUBOIS :

Selon KOTLER & DUBOIS, « pour communiquer efficacement, il faut comprendre les différents éléments du processus de communication »<sup>4</sup>

Figure N°1 : schéma de la communication



Source :

[https://www.google.dz/search?q=sch%C3%A9ma+de+la+communication&rlz=1C1NDCM\\_frDZ791DZ791&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=YFfDitnJ0cWq0M%253A%252CBRhXkGsFclts1M%252C\\_&vet=1&usg=AI4\\_-kRUuhBKTJgUqra387Rb\\_Av-Eg-xCQ&sa=X&ved=2ahUKewj3jsefi93hAhXM0aQKHTn3DPYQ9QEwA3oECAYQCg#imgsrc=YFfDitnJ0cWq0M:&vet=1](https://www.google.dz/search?q=sch%C3%A9ma+de+la+communication&rlz=1C1NDCM_frDZ791DZ791&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=YFfDitnJ0cWq0M%253A%252CBRhXkGsFclts1M%252C_&vet=1&usg=AI4_-kRUuhBKTJgUqra387Rb_Av-Eg-xCQ&sa=X&ved=2ahUKewj3jsefi93hAhXM0aQKHTn3DPYQ9QEwA3oECAYQCg#imgsrc=YFfDitnJ0cWq0M:&vet=1)

<sup>2</sup> SEKIOU, (LAKHDAR) et autres : Gestion des ressources humaines, édition ISBN 4L, Québec, 2001, P.461

<sup>3</sup> PASTOR, (P) & BREAD, (R) : les treize clés du manager, édition liaison, Paris, 2003, P. 135.

<sup>4</sup> KOTLER, (P) & DUBOIS, (B) et autres : *marketing management*, édition Pearson, Paris, 2006, P.39

### Les éléments de la communication :

**L'émetteur** : c'est celui qui envoie le message, qui écrit, qui parle, qui envoie l'info... Ce peut être une entreprise, une collectivité, une association...

**Le récepteur** : c'est celui qui reçoit le message, qui le lit, qui l'entend... Ce peut être un client ou client potentiel (la cible).

Le message : c'est l'information transmise selon une certaine forme, ce qui est écrit, ce qui est dit,...

Le référent : c'est le sujet du message, ce dont on parle.

**Le canal ou média** : c'est le support du message entre l'émetteur et le récepteur. Le sens premier du terme – media, pluriel du mot latin medium signifie "intermédiaire" : radio, télé, presse, affiche, web...

**Le code** : le message est codé par l'émetteur et décodé par le récepteur. Il faut connaître le code pour comprendre le message. Si l'émetteur parle anglais il faut que le récepteur comprenne l'anglais.

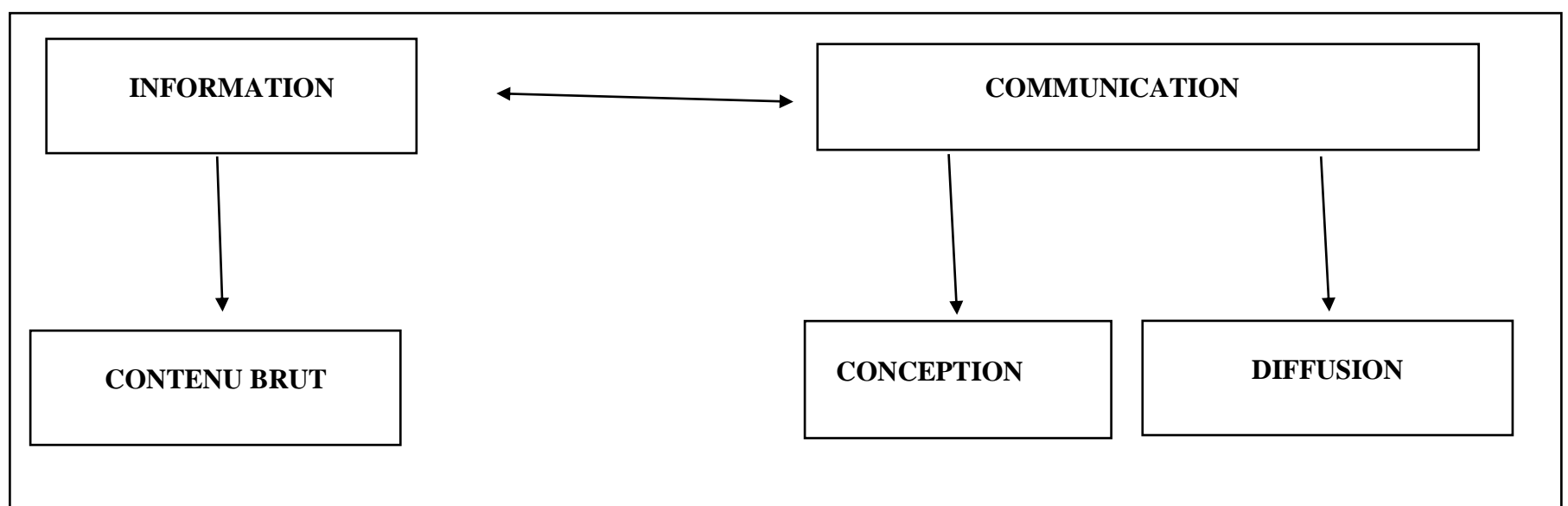
**Le bruit** : c'est tout ce qui perturbe la communication : les parasites dans une communication radio, le bruit de la rue pendant une conversation, une mauvaise qualité de papier ou d'impression qui ne permet pas de bien lire un texte...

**Le feedback** : c'est la possibilité du récepteur de répondre à l'émetteur (concept issu des travaux de Norbert Wiener). Le récepteur n'est plus passif mais devient actif, il devient à son tour émetteur : répondre au téléphone, entamer un dialogue, renvoyer un coupon réponse, remplir un formulaire sur un site web. Certaines communications ne permettent pas le feedback. Le récepteur reste passif. L'absence de feedback peut parfois entraîner la fin de la communication.

**Le contexte** : c'est l'environnement dans lequel a lieu la communication : le lieu, le moment, les rapports sociaux, l'actualité,...

« Deux éléments, l'émetteur et le récepteur décrivent les partenaires de la communication ; deux autres, le message et le médias en constituent les vecteurs ; quatre autres correspondent à des fonctions : codage, décodage, réponse et feedback. Le dernier élément identifie le bruit induit dans la communication »<sup>5</sup>

**Figure N°2 : les éléments de la communication :**



SOURCE : Communication, Olivier Moch 2012

<sup>5</sup> KOLTER, (P) & DUBOIS, (B) et autres, op.cit, P.640

## **2. Pourquoi communiquer ?**

La communication dans l'entreprise est devenue un mayon principale dans la stratégie que doit adopter toute organisation. Afin d'achever les projets des entreprises Il s'agit de solidariser, motiver, responsabiliser les équipes.

L'art de communiquer, au préalable c'est la compréhension des raisons qui le justifient. Toute organisation soucieuse d'aller mieux (meilleur climat, efficacité accrue) appelle inévitablement à la communication. Michel Crozier considère :

« Les rapports humains et les capacités de coopérations comme des faits aussi importants que les montages financiers. »

Ainsi que sa vision contemporaine sur l'individu en lui mettant au cœur des systèmes de toute organisation. Parce qu'il n'est qu'un simple outil de servuction, il est indispensable de compter sur ses hommes voir qu'ils sont une ressources inépuisables à condition de les associer et fédérer leurs rapports afin d'atteindre les résultats attendus.

La communication dépasse les besoins primaires désirés par les salaries .Une fois sont satisfaits, l'individu passe a un volet supérieurs à la précédente relevant d'ordre psychologique et immatériel afin d'atteindre l'accomplissement de soi,. Il pénètre ainsi dans un cercle vertueux d'inassouvissement où les désirs sont en perpétuels croissance et où leur satisfaction devient un impératif opérant au profit de leurs bonheurs impactant leurs productivités. A, ce sujet Crozier à aussi soulevé :

« Des hommes qui ne se retrouvent pas réduit à la quantité négligeable d'une foule solitaire et anonyme mais à qui on offre la perspective de pouvoir « créer et se créer »se sentent ainsi plus enclin à donner le meilleur d'eux même.

La communication est une condition indispensable à l'implication de l'individu au travail. Ce dernier a besoin d'émettre des avis, de partager des idées sans penser que cela portera préjudice à sa position, car sans la communication comment pourrait-il sinon s'associer activement à un projet pour le voir aboutir ?

Le principal objectif de la communication est de rassembler et intégrer toute le personnel au projet de l'entreprise, à ce qu'ils font, ce qu'ils doivent faire et ce qui se fait autour d'eux. La communication permet d'être réactif et de devenir proactif.

Enfin, découvrir l'art de communiquer, véhicule indispensablement à formuler le projet et mesurer concrètement le travail à accomplir.

## **3. Communication et information :**

### **3.1 Définition de l'information :**

L'information est un message émis par une personne à destination d'autres.

Personnes susceptibles de le recevoir. Elle circule à sens unique depuis l'émetteur jusqu'au récepteur. Elle porte principalement sur les relations entre les individus et les faits (les événements et les données utiles à leurs activités et à leurs développements).

L'information répond à cinq critères :

- Elle ne patiente pas de réponse ou l'effet de « feed-back » ;
- Elle néglige la situation du récepteur ;
- Elle ne prend pas en compte la culture et les valeurs du récepteur ;
- Elle porte sur des faits.
- Elle ne prend pas en compte la culture et les valeurs du récepteur ;
- Elle s'attache plus aux objectifs de l'émetteur que celles du récepteur ;

L'information est défini par ESCAPIRI Robert comme : « tout ce qui est transmis et reçu et qui augmente les connaissances »<sup>6</sup>

« Si l'information est la mise en relation des évènements, la communication est la mise en relation des hommes entre deux afin de faciliter leurs actions collectives»<sup>7</sup> C'est difficile de distinguer la communication et l'information pour certains dirigeants car transmettre l'information est similaire à communiquer pour eux or cela n'est pas du tout pareil. Pour cela, nous allons décortiquer la distinction entre ces deux concepts complémentaires.

### 3.2 La distinction entre communication et information :

Les termes « communication » et « information » sont souvent confondus et sont parfois source d'ambiguïté. Pour les distinguer et pour plus de compréhensions nous proposons les définitions suivantes :

L'information : « un ensemble de pratiques qui cherche surtout à mettre des individus en relation avec des évènements »<sup>8</sup>

La communication : « un ensemble de pratiques qui cherche surtout à réaliser une mise en relation avec des évènements »<sup>9</sup>

Cette distinction a le caractère de ne pas dénaturer l'idée de communication. En effet, pour communiquer efficacement il faut échanger l'information entre le récepteur et l'émetteur et le récepteur doit être attentif au message et y répondre pour que l'émetteur reçoive des feed-back.

Lorsqu'on informe, on ne cherche pas une relation avec le récepteur de l'information, ni de son feed-back au message qu'on lui fait parvenir.

Lorsqu'on Communique, c'est le fait d'établir une relation avec quelqu'un. C'est prendre en compte l'autre. La communication consiste donc à comprendre l'autre, ce qu'il est, comment il pense, quelles sont ses croyances afin d'adapter son message de manière à ce qu'il soit accepté.

La communication est un art, elle ne peut se faire qu'à travers des relais que sont les systèmes de médias et de procédures par lesquels transitent les messages. Ce sont les canaux d'information. Enfin, l'information et la communication sont les éléments clés d'un processus continu de développement organisationnel.

Le processus intime qui lie information et communication repose donc sur quatre étapes :

- a) L'obtention de l'information : elle peut être créée ou récupérée (déjà existante) ;
- b) La création d'un message contenant l'information : il doit être formaté sur base des Codes de l'information et de la communication ;
- c) La définition du ou des public(s) : ils doivent être cernés au plus juste afin de ne pas noyer l'information à véhiculer dans la masse ;
- d) La transmission de ce message : l'information formatée doit être diffusée par le canal le plus optimal pour toucher le ou les public(s) définis.

L'information est statique et elle peut exister indépendamment de sa mise en forme et de sa transmission ; la communication, par contre, ne peut exister s'il n'y a pas une information à transmettre.

<sup>6</sup> SLEM, (AHMED) et GERARD (MARTINEZ) : L'information des salariés et stratégie de communication, Édition d'organisation, Paris, 1983, P.16.

<sup>7</sup> GELINIER, (OCTAVE) : Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes, édition d'organisation, Paris, 1993, P288.

<sup>8</sup> DEGUY (MICHEL) : *Politique des ressources humaines dans l'entreprise*, édition d'Organisation, Paris, 1989, P. 121.

<sup>9</sup> Ibid., P.121

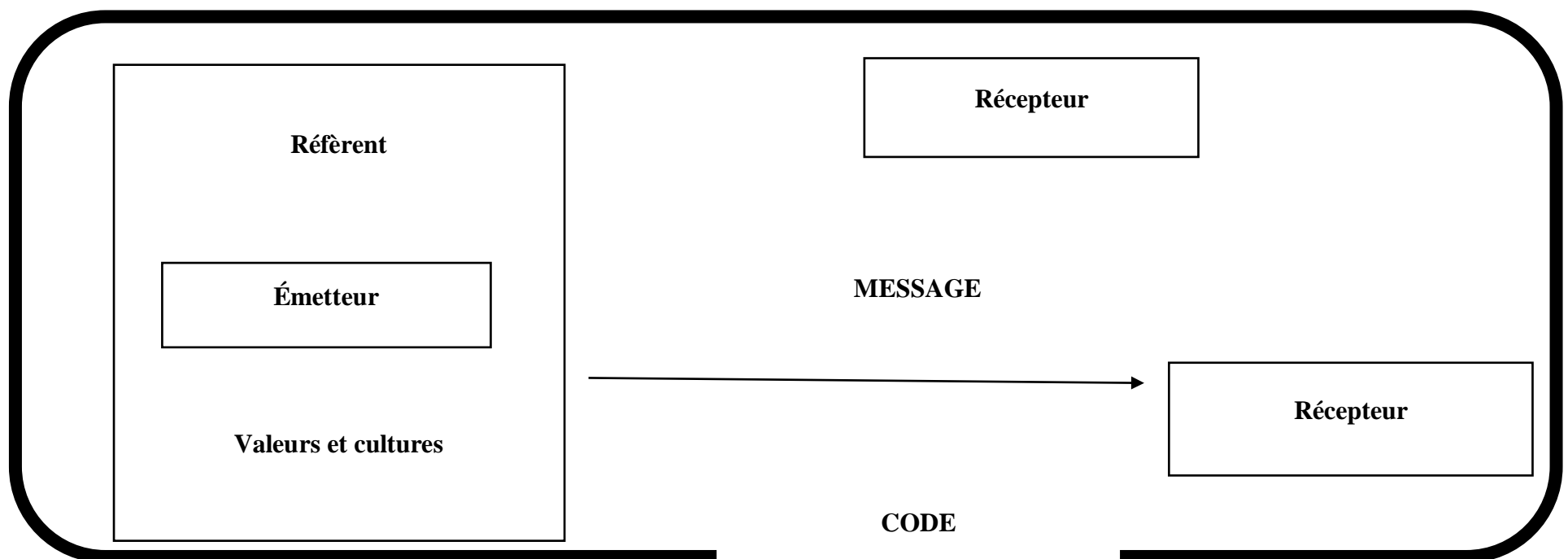
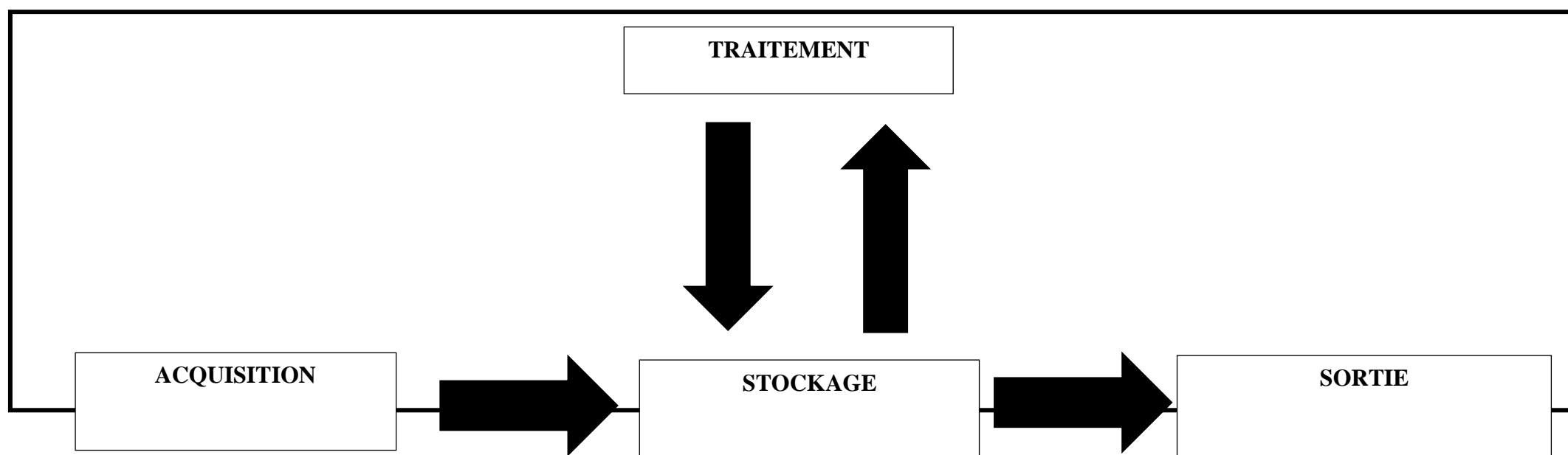
Figure N°3 : schéma de l'information<sup>10</sup> :

Figure N°4 : les rôles fondamentaux du système d'information :



Source : Pascal Vidal, Philippe Planeix et autres, op.cit, P13.

### L'acquisition (input) :

C'est le processus par lequel le système d'information collecte l'information. Il peut prendre des formes différenciées : L'organisation de ce processus dépend de l'ampleur et du degré d'automatisation ou de sophistication du système d'information. L'évolution technologique influence de façon importante les modes de saisie de l'information.

<sup>10</sup> VIDAL, (PASCAL), PLANEIX, (PHILIPPE) et autres : les systèmes d'information organisationnels, Pearson Education, France, 2005, P.04.

**Tableau N° (1) : types d'informations collectées<sup>11</sup>**

Type d'information collectée	Exemples
<b>Ecrite</b>	Bon de commande Signature d'un ticket d'enregistrement d'une carte de crédit
<b>Orale</b>	Enquête sur le terrain Coup de téléphone vers un centre d'appels
<b>directe</b>	Saisie directe des horaires lors de la recherche d'un billet d'avion Mise à jour d'une carte vitale
<b>Mixte</b>	Système à reconnaissance vocale Ecrans tactiles

Source : Vidal, (Pascal), Planeix, (Philippe) et autres, op.cit, P14

#### **Le stockage :**

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

A ce propos, on note que la diminution du coût et du volume de stockage de l'information a permis une explosion des capacités de stockage. De même, l'évolution parallèle marketing vers le (one to one) réclame toujours plus d'informations concernant le client comme individu.

#### **Le traitement :**

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

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

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

#### **La sortie :**

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

#### **Rôles généraux :**

<sup>11</sup> VIDAL, (PASCAL), PLANEIX, (PHILIPPE) et autres, op.cit, P.14.

Les systèmes d'information jouent plusieurs rôles possibles, notamment dans le cadre des processus de décision :

- Informer la décision en apportant au décideur les informations qui vont l'aider à décider.
- Enrichir la décision, c'est-à-dire fournir les outils nécessaires pour la construire.
- Contribuer à la création de valeur ajoutée, le management des systèmes d'information doit devenir un atout concurrentiel, les systèmes d'information constituent à la fois une source de réduction des coûts et un levier sur les ventes.
- Améliorer la qualité de travail et contribuer à donner une image dynamique de l'entreprise.
- Rechercher l'excellence et les conditions optimales par l'itération, l'implication de tous les salariés et/ou décideurs, et/ou utilisateurs.

En général, le rôle du système d'information consiste à<sup>12</sup>

- La matérialisation de l'information, c'est-à-dire être capable d'interpréter toute information importante ;
- La disposition en temps réel de ces informations afin de réagir en temps utile.

#### **4. Le plan de communication :**

Le plan de communication réunit les programmes de communication interne et externe de l'entreprise qui poursuivent un même but.

Pourquoi planifier la communication ?

Dix raisons militent en ce sens :

- La planification fournit le cadre de cohérence des actions ;
- Elle valorise la place de la communication dans le management ;
- Elle clarifie le rôle de la communication dans l'activité de l'entreprise ;
- Elle fournit l'occasion d'un débat interne et peut remettre en cause des choix obsolètes ;
- Elle combat l'idée d'une communication conçue comme un outil ;
- Elle permet le suivi, le contrôle et l'évaluation ;
- Elle autorise l'anticipation et l'approche non réactive ;
- Elle facilite la hiérarchisation des priorités dans les actions à mener ;
- Elle préserve des remises en causes ponctuelles ;
- Elle légitime les allocations budgétaires lors de nouvelles orientations.

#### **4.1 Qu'est-ce que la planification des communications?**

Les personnes et les organisations communiquent pour une foule de raisons, qu'il s'agisse d'informer, de convaincre, d'éviter des malentendus, de présenter un point de vue ou d'aplanir des difficultés.

Il y a communication à partir du moment où un message est reçu et compris et qu'il amène une action de la part de l'auditoire visé.

La planification des communications ne vise autre chose que l'atteinte de cet objectif.

On peut considérer un programme de communication comme :

<sup>12</sup> SLAOUTI, (A) : « la revue des sciences commerciales », P.111.

- les assises sur lesquelles se fondent les décisions et les efforts de créativité; un moyen de se concentrer sur les buts que l'on poursuit et de faire le nécessaire pour les atteindre;
- un outil servant à repérer les occasions, à relever les défis et à amorcer des changements;
- un moyen d'évaluer ses efforts de communication.

## **4.2 Définition du plan de communication :**

Le plan de communication interne est un outil de management qui permet, à partir des objectifs stratégiques et smart de définir les actions de communication interne sur une période allant généralement de un à trois ans, il répond à un souci de cohérence et d'efficacité, ce plan est le moyen de présentation des objectifs, les cibles, les messages, les outils et les coûts de l'investissement de communication.

Il fixe et regroupe les objectifs de communication, les contenus à livrer ou à recevoir, les publics visés et les moyens à prendre. Le plan doit en outre prévoir un programme de communication qui donne le détail des activités : responsables, échéancier, coûts, etc.

Il est l'affaire du responsable de la communication et engage également le management de l'entreprise, la ligne hiérarchique étant nécessairement impliquée dans les différentes étapes de sa réalisation.

## **4.3 Caractéristiques du plan de communication :**

Il est étroitement articulé sur l'état et la stratégie de l'entreprise, sur son présent et son future.

Certains éléments aideront son élaboration :

- La stratégie globale de l'entreprise (économique, financière, humaine...).
- Les précédentes audits ou enquêtes (communication interne ou externe, audit de formation, de management, etc.).
- Les éléments liés à des actions spécifiques à la période couverte par le plan (plan de qualité, opération sécurité, lancement de produit, déménagement, fusion, etc.....)
- La stratégie ou le plan de communication externe (des actions coordonnées peuvent être envisagées avec l'interne).
- Le budget global alloué à la communication ;
- Le plan de formation fournir des informations utiles sur les besoins et les préoccupations de l'entreprise en termes de compétences mais aussi sur les attentes des salariés.
- Il doit suivre la temporalité de l'organisation : il propose un cadre d'action par rapport aux besoins évolutifs d'information de personnel.
- Il doit être à la fois ouvert (proposer une ligne d'action déclinée en actions cohérentes, et enchainées) mais précis, stratégique mais pragmatique.

## **4.3 Bâtir un plan de communication :**

Le plan de communication doit être : clair, précis, exhaustif, il fixe le schéma directeur de la communication à court, moyen et long terme. Il est bâti suivant un plan logique :

- faits : analyse de la situation ;
- objectifs : liste des enjeux ;
- stratégie : définition de(s) message(s), hiérarchisation des cibles ;
- moyens d'exécution : exposée des techniques de communication ;
- contrôle de l'efficacité.

#### 4.4 Comment le plan de communication peut intégrer les contraintes internes ?

Intégrer les contraintes internes :

- Suivre le rythme de l'entreprise.
- S'adapter à la disponibilité des émetteurs et des récepteurs.
- S'adapter aux canaux de diffusion
- Déterminer les cibles en fonction des objectifs

Intégrer les contraintes externes :

- Etre en parallèle avec les exigences variable du marché.
- Etre en corrélation avec tous les plans l'entreprise : plan qualité, plan informatique
- Etre en phase avec les campagnes de communications externes de l'organisation comme suit :
- La communication interne et externe est au service d'une image unifiée. Leur lien n'est pas donné, il se construit.
- La communication interne peut expliquer en interne une campagne promotionnelle, publicitaire ou de lancement de produit.
- Toute opération de communication externe (conférence de presse, réunion d'actionnaires, etc.) doit avoir en amont et en aval une campagne d'information interne.
- le message délivré à l'extérieur a surement des redondons sur l'organisation.
- Adapter le message aux perspectives des employés, c'est éliminer les chances d'être incompris.

Il est enfin inintelligent : offrir à son personnel la primeur d'un message, c'est lui garantir de la confiance, il est dans ce cas « mis dans la confiance » et du respect car on le considère méritant de cette confiance.

#### 4.5 La rédaction du plan de communication : 5 erreurs à éviter :

1. La sous-traitance globale de la rédaction du plan,
2. La recherche d'intégrer l'ensemble des attentes exprimées par les différents managers de l'entreprise, facilite l'acceptation du plan au détriment de l'intérêt.
3. L'acceptation stricte du plan stratégique de l'entreprise, il possède également ses paramètres spécifiques.
4. Tomber dans L'urgence : l'élaboration demande un minimum de temps.
5. L'isolement rédactionnel : la consultation et l'ouverture d'esprit dans la rédaction.

#### 4.6 La diffusion d'un plan de communication :

##### Comment diffuser le plan de communication ?

Le choix de la diffusion s'effectue entre deux extrêmes.

**La diffusion restreinte** : dans ce cas le plan risque d'être (mal connu, mal relayé) car c'est possible qu'il soit inapproprié par ceux qui devront contribuer à sa mise en œuvre, donc ceci guide a une mauvaise mise en œuvre dans les diverses implantations d'activité du groupe.

Il encourt également le rejet, a fortiori si de nombreux salariés sont audités en amont de son élaboration et ne bénéficient ensuite d'aucun retour. A l'opposé,

**Une diffusion trop large** conduisant strictement à une vidange de son contenu stratégique supposé.

En pratique, trois niveaux doivent connaître le plan de communication :

- Le top management
- les directeurs d'implantation et responsables métiers ;
- les chargés de la communication dans l'entreprise.

#### 4.6 Principes d'une communication efficace :

- Chaque personne désire communiquer de façon efficace, mais cela semble parfois difficile à réaliser concrètement. Voici les grands principes à respecter pour avoir des communications efficaces.

- **Tableau N° (2) : principes d'une communication efficace :**

principe	Définition	Cela permet...
Principe de focalisation	Reconnaître mes besoins et accepter de suspendre ceux qui ne servent pas la situation	de se centrer sur des bonnes intentions. de rester lucide dans les situations difficiles.
Principe de distanciation	Garder une « distance émotive » dans mes relations avec les personnes que j'encadre	de prendre du recul plus facilement en regard de notre rôle. Une certaine neutralité lors de situations problématiques.
Principe de transparence	Rendre explicites mes intentions et préciser ma marge de manœuvre	D'éliminer la perception d'être manipulé. D'établir ou maintenir le lien de confiance
Principe de cohérence	Adopter des comportements et des attitudes qui sont alignés sur les intentions.	Que les bottines suivent les babines ». De rendre crédible nos
Principe de réciprocité	Garder vivants les échanges entre les personnes	De faire circuler l'information dans les deux sens. De créer le mouvement.
Principe de respect	Reconnaître la personne derrière l'employé	De se soucier de ce qu'il vit. De le considérer comme une personne. De l'apprécier avec justesse.

Source : Guide de gestion des ressources humaines, communiqué efficacement avec ses employés, page 5

## Section 2 : La politique de la communication interne

### 1. Définition de la communication interne et ses types :

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

La communication interne contribue dans une large mesure à tisser et à entretenir des liens au sein de l'entreprise. Elle doit être gérée par les cadres dirigeants, être conforme à la stratégie de l'entreprise et se faire en accord avec les services spécialisés de la communication d'entreprise et des ressources humaines.

En effet, la communication interne a pour principal objectif de valoriser la culture de l'entreprise et d'y faire adhérer les acteurs internes. Elle doit donc être cohérente avec la stratégie de l'entreprise ; elle est transversale aux autres formes de communication de l'entreprise comme la communication de crise ou externe.

#### 1.1 Définition de la communication interne :

Plusieurs auteurs se sont afféré à définir la communication interne parmi les définitions,

On cite celles des auteurs suivants :

Alecian et Foucher définissent la communication interne comme suit :

« La communication interne consiste en l'échange d'information et de signes à caractère général entre les membres d'une même organisation »<sup>13</sup>

Ces deux auteurs définissent la communication interne comme étant l'échange qui se fait entre les membres de l'organisation.

En effet, la communication interne va au-delà de la simple transmission d'information. C'est ce que souligne la définition suivante :

« Actions de communication menées en direction des différentes catégories de personnel de l'entreprise. Ces actions ont pour but d'informer et de renforcer la cohérence et le sentiment d'appartenance chez le personnel »<sup>14</sup>

De cette définition, on retient que toute action qui vise l'information, la cohérence et le sentiment d'appartenance chez le personnel de l'entreprise est considérée comme action de communication interne.

La communication interne a pour but dès lors de compenser la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein de l'entreprise.

On peut aussi définir la communication interne comme l'ensemble des principes d'action, de démarche et de pratique visant :

- l'appropriation des finalités de l'entreprise pour chaque salarié.
- Développer la cohérence interne
- Mieux communiquer pour favoriser le travail en commun.

Détrie et Broyer<sup>15</sup> ont fixé dix idées à éviter concernant la communication :

<sup>13</sup> Alecian serge, foucher dominique « *guide de management dans le service publique* », édition Les organisations, 1999, p : 116.

<sup>14</sup> demon l, kempe a, rapidelm, scibeltac, communication d'entreprise: stratégie et pratique, Edition nathan, paris, 2000, p.22

<sup>15</sup> detrie philipe, broyez catherine, la communication interne au service du management, édition liaison, Paris, 2001, p. 47 ,49.

- 1) Communiquer c'est informer : or l'information n'est qu'une facette de la communication comme on a souligné précédemment la distinction.
- 2) Plus on dit, mieux on communique : il faut éviter la surinformation du personnel et il faut aussi consacrer du temps pour les écouter.
- 3) Moins on dit, mieux on se porte : c'est clair qu'il faut éviter la surinformation mais aussi il faut veiller à ce que l'information transmise soit suffisante.
- 4) L'important est ce qu'on dit : l'important est plutôt le résultat de ce qu'on dit.
- 5) La communication c'est de la technique : c'est d'abord un art et un état d'esprit.
- 6) La vérité est dans la spontanéité : l'oral ne constitue pas toujours un support de vérité (authenticité).
- 7) La communication interne n'est réservée qu'à la grande organisation : la communication interne concerne toute entreprise qu'elle que soit sa taille.
- 8) La communication interne ne se mesure pas : elle se mesure à l'aide du baromètre social ; outil permettant de mesurer la qualité de la circulation d'information dans l'entreprise en ajoutant à cela des questionnaires, des enquêtes d'opinions et des entretiens individuels et anonymes.
- 9) La communication interne est onéreuse : on dit que la communication favorise le travail en commun donc même si sa mise en place est coûteuse, le retour sur investissement se répercutera positivement sur la productivité.
- 10) La communication interne est l'affaire des spécialistes : non car l'essentiel est de savoir transmettre l'information et écouter pour obtenir la rétroaction (feed-back).

Il s'agira alors d'instaurer un climat de confiance par l'adoption de certaines attitudes :

- Considérer que la confiance se gagne chaque jour et se construit en groupe.
- Accepter l'erreur et chercher à comprendre pourquoi et par quel moyen on doit agir pour corriger au lieu de chercher le fautif.
- Développer la communication verbale en perfectionnant les différentes expressions et réflexes de communication et en améliorant le sens de l'écoute.
- Eviter de tenir des discours de propagande, de manipulation ou de menace.
- Motiver, fédérer pour pousser le personnel à donner le meilleur de lui-même.

En général, la communication interne relève essentiellement de l'habilité des managers à enchaîner toutes les actions qui doivent suivre une action de communication dans l'entreprise (mobilisation, motivation, cohésion etc...).

## **1.2 Les optiques de la communication interne :**

La communication interne appartient à deux optiques différents, qui chacune d'entre elle la différencie dépendamment de l'angle sous lequel elle est envisagée, étant imbriquée dans la stratégie marketing et en même temps constituant un lien constant avec le management, il est naturel qu'elle s'approprie un état d'esprit marketing et managérial :

### 1.2.1 Dans un état d'esprit marketing :

Il est nécessaire de considérer l'entreprise et ses acteurs comme un marché, de développer un état d'esprit marketing et d'en utiliser les techniques.

- Selon PASTOR et BREARD :

« La communication interne favorise la cohérence et l'unité de l'entreprise en vivifiant les relations sociales et en valorisant la pluralité des acteurs en les réunissant dans une culture commune. Ainsi, elle suscite les initiatives et l'imagination, le sens de l'innovation et de la prise de risque. »<sup>16</sup>.

- Selon WESTPHALEN :

« La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise. Ses modalités varient d'une organisation à une autre »<sup>17</sup>

- LENDREVIE et LINDON, considèrent que « la communication interne est dirigée vers le personnel de l'entreprise », où « elle a généralement pour but de l'informer, de le motiver, de créer et d'entretenir dans l'entreprise un bon climat social »<sup>18</sup>

Donc, la responsabilité de la communication interne est de faire comprendre et partager la stratégie d'entreprise au public interne des salariés, pour lui permettre une bonne réactivité individuelle et de faciliter les synergies. A partir des besoins recensés, elle produira les supports et les actions nécessaires, puis utilisera les réseaux humains ou matériels adaptés pour les distribuer. Pour la communication interne, le produit à vendre est « la connaissance de l'entreprise ». Pour chaque salarié, le produit à acheter est « la connaissance de l'entreprise », qui lui permettra de mieux comprendre ce qu'il fait et ce qu'il doit faire.

### 1.2.2 Dans un état d'esprit managérial :

La communication interne fait partie intégrante du management. En effet, elle a pour rôle d'informer sur le cadre stratégique, de faciliter les échanges et bien sûr d'accompagner les changements humains et professionnels.

La communication interne est un système qui s'intéresse à la relation entre l'organisation, la culture et les individus. « Elle a pour but d'assurer la cohésion entre les différentes fonctions de l'entreprise, de motiver le personnel et de mettre en valeur le projet de l'entreprise quand il existe »<sup>19</sup>

La communication interne peut se définir comme le résultat d'au moins trois composantes :

- l'information descendante.
- L'information ascendante.
- L'information mutuelle

L'information descendante traduit pour l'ensemble du personnel ou pour quelques élus la politique arrêtée par la direction. Elle peut aussi rendre compte des résultats.

L'information ascendante permet aux salariés d'exprimer leurs attentes, leurs réactions, leurs besoins...ce courant ascendant est souvent canalisé par des enquêtes, des questionnaires, des boîtes à idées...

L'information mutuelle assure une communication entre des services que la spécialisation des activités ou la décentralisation des responsabilités tend à isoler au détriment d'une politique d'ensemble. Les communications ascendantes, descendantes et mutuelles s'organisent en communication informelle et formelle.

<sup>16</sup> PASTOR (P) & BREARD, (R) : les treize clés du manager, édition liaison, Paris, 2003, P.433

<sup>17</sup> WESTPHALEN, (M.H), *le communicator*, édition Dunod, Paris, 1999, P.57

<sup>18</sup> LENDREVIE, (L) & LONDON : *Publicator*, 5ème édition, édition Dalloz, Paris, 2001, P.443.

<sup>19</sup> *Guide de Management*, édition de Seuil, 1992, P.644.

## 2. Les niveaux de la communication interne :

Le modèle selon lequel l'entreprise est organisée conditionne fortement sa communication selon que la structure de l'organisation sera plus ou moins complexe, plus ou moins formelle ou plus ou moins centralisée, il lui sera plus ou moins facile de créer un cadre à priori à la circulation de l'information et la communication entre ses collaborateurs.

### 2.1 Les niveaux formels (qui est autorisé à communiquer et avec qui ?) :

La communication formelle est celle qui s'inscrit dans le cadre des règles et des normes dictées par l'entreprise. La structure hiérarchique allongée des entreprises organisées sur le mode classique condamne la communication officielle à s'exercer avant tout verticalement de haut en bas et de bas en haut. Selon Henri Fayol « la communication formelle ne peut emprunter d'autres circuits que celui de l'organigramme, sauf en cas de crise ou des passerelles sont exceptionnellement autorisées entre les différentes branches verticales de l'organisation ». La règle de jeu de la communication verticale implique qu'un employé ne communique qu'avec son supérieur hiérarchique, lequel ne communique qu'avec le sien et ainsi jusqu'au plus haut niveau de la hiérarchie.

#### 2.1.1 Le contenu du message formel :

- **De bas en haut** : en général les messages circulent formellement de bas en haut concernant les informations de routine nécessaire aux différents niveaux de l'entreprise. La transmission de ces données est gérée par des systèmes informatiques, par exemple la transmission des statistiques quotidienne de production et de consommation des ateliers, il concerne aussi la repense des employés faisant appel à leurs expertise par exemple : repense d'un contre maître sur les problèmes que poseraient pour son atelier, une modification des horaires de travail dans l'entreprise. La qualité de management de l'entreprise dépendra beaucoup de la qualité de la remontée de l'information et la performance du système informatique interne.
- **De haut en bas** : les messages circulent de haut en bas concernant les demandes d'information de routine telles que les données chiffrées mais dans les entreprises modernes ça se fait par le biais de systèmes informatiques. Le canal hiérarchique devrait pouvoir aussi véhiculer les informations concernant l'actualité de l'entreprise : l'expérience prouve souvent que beaucoup de difficultés à accomplir cette tâche.

#### 2.2 Le niveau informel :

La communication informelle est celle qui s'affranchit des règles et des normes dictées par l'entreprise dans ce cas en s'adresse à qui on veut, quand on veut, ce type de communication entre employés leur permet de définir et ajuster en permanence leurs attitudes à l'égard de tout ce qui concerne leur environnement social, en général les lieux de cette communication sont les cafétérias, les restaurants de l'entreprise, messagerie des systèmes informatiques, les opportunités de communications informelles conduisent à la création de fait de réseau informel d'information.

#### 2.3 Le niveau interpersonnel :

Le niveau interpersonnel de communication est le niveau le plus fréquent, le plus spontané et celui dont l'organisation a le plus de besoin pour exister, il concerne le plus souvent les relations personnelles entre deux personnes. Il définit les canaux de communication effectivement disponibles dans l'organisation. Il apparait à travers des échanges qui sont présents dans n'importe quelle organisation. Tous les autres niveaux de communication se rattachent à la communication interpersonnelle, les formes de la communication interpersonnelle sont multiples et varient selon les situations dans lesquelles se trouvent l'émetteur et le récepteur.

## **2.4 Autres niveaux :**

### **2.4.1 Intra personnel :**

Tout individu établit une communication avec lui-même dans laquelle il peut mieux se connaître et évaluer ses points forts et ses points faibles. La bonne communication exige que chaque individu connaisse lui-même les décisions et les actions de ses propres analyses et réflexions, avant de les transmettre aux autres personnes dans l'organisation.

### **2.4.2 Entre individu :**

L'individu communique unilatéralement au groupe le message qu'il veut transmettre, il joue ainsi le rôle d'émetteur et le groupe le rôle de récepteur. Ce niveau de communication est souvent caractérisé par la transmission d'information à sens unique. A ce niveau, la rétroaction est possible mais limitée, on peut alors parler d'une communication qui relève beaucoup plus du domaine de « senti » que de « l'exprimé ».

### **2.4.3 Entre groupes :**

Ce niveau de communication n'est possible que de façon structurée, c'est-à-dire que chacun des groupes se désigne une porte-parole qui sert d'intermédiaire pour transmettre l'information.

Par ailleurs, la communication peut se faire spontanément c'est-à-dire qu'il y'a des échanges d'attitudes ou de comportements entre les groupes.

## **3. Circuits et cheminement de la communication interne :**

### **3.1 Circuit de la communication interne :**

La mise au point d'un système permanent, ouvert et rapide de circulation de l'information dans l'entreprise, est devenue un enjeu important d'efficacité.

Le circuit hiérarchique : la ligne hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des informations. Son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise.

**Le circuit des instances représentatives** : les instances représentatives ont une existence régie par la loi. Leur mission de représentation compte un volet important en matière de communication : droit de recevoir des informations de la part de la direction et droit de transmettre des informations au personnel. Il existe donc un dispositif d'information légal, initié par le législateur, qu'il convient de respecter.

**Le circuit de la communication interne** : ce troisième circuit est organisé par la direction de l'entreprise et destiné à toucher de larges publics internes. Au-delà des distances hiérarchiques, fonctionnelles ou géographiques, il s'agit d'irriguer le corps social de l'entreprise par un ensemble d'informations. Ses caractéristiques sont étroitement liées à la taille et la complexité de l'entreprise.

### **3.2 Cheminement de la communication interne :**

Il existe plusieurs cheminements possibles à la communication interne en entreprise qui sont :

#### **La communication descendante (ou hiérarchique) Top-Down :**

C'est la plus utilisée et la plus naturellement mise en pratique, ici les messages partent d'un certain niveau hiérarchique vers la base ou vers les échelons inférieurs, L'information est transmise hiérarchiquement par un supérieur à un ou

plusieurs subordonnés. Cette communication est divergente car elle s'écarte d'une personne vers un grand nombre et utilise les grands médias ou supports (journal interne, affichage, réunions...).

La communication descendante est utilisée pour former, informer et diriger le personnel.

#### La communication ascendante (ou salariale) :

Elle prend le chemin inverse : elle part du bas et remonte vers la hiérarchie.

La communication ascendante est convergente, car se concentrant d'un grand nombre de personnes vers un destinataire unique, les médias utilisées peuvent être formel (boîte à idées, sondage, affichage) ou informels (échanges verbaux, lettres ouvertes).

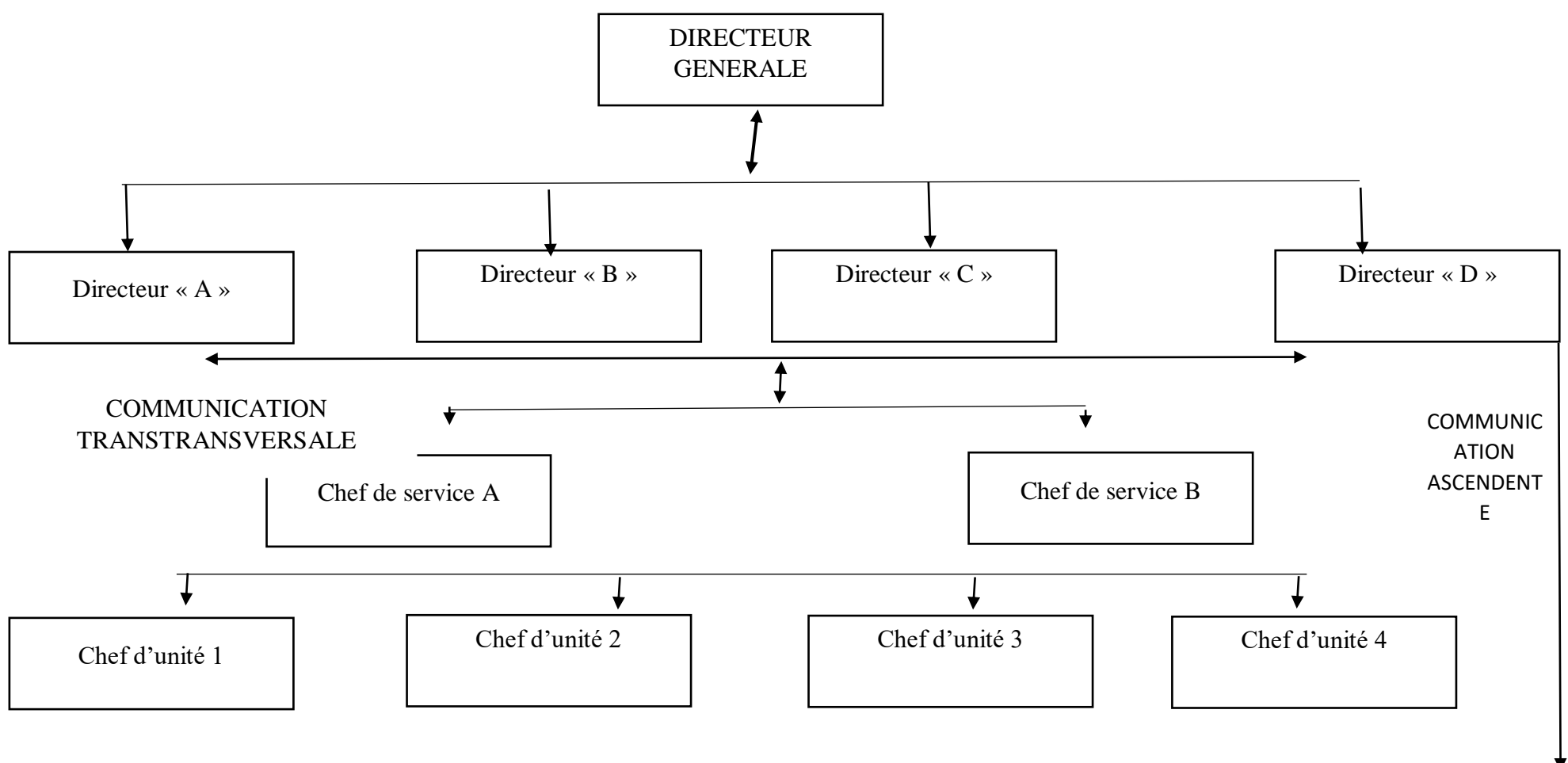
Elle permet le retour d'informations tout en informant le sommet de la hiérarchie des avis, des opinions, des attentes, des besoins et problèmes des subordonnés, elle permet aussi de connaître les attentes de son personnel et de conserver un bon climat social en désamorçant les éventuels conflits ou tensions.

Enfin, c'est un moyen efficace pour améliorer les relations entre le personnel et la hiérarchie.

#### La communication transversale :

Dans la communication transversale il n'y a aucune notion de hiérarchie. C'est un échange d'égal à égal entre différents services, secteurs ou départements de l'entreprise ou de l'institution sans passer par le supérieur hiérarchique, cela aide à accélérer les délais de transmission de l'information et conduit à créer des passerelles entre les services techniques et les services commerciaux pour le traitement d'une commande.

Figure (5) : la communication ascendante et descendante et transversale



SOURCE : محمد ناصر, السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور كلي مقارن, معهد الإدارة العامة, الرياض 1995 ص 470

#### **4. Objectifs et outils de la communication interne :**

##### **4.1 Objectif de la communication interne :**

Faire participer les salariés, obtenir leurs adhésions, voir leurs mobilisations suppose une parfaite connaissance de disciplines connexes en apport avec le monde du travail, notamment sociologiques ou psychologiques.

Il importe en premier lieu de spécifier ce qui est recherché au travers d'une stratégie de communication interne.

**Plusieurs types d'objectifs** existent parmi eux on en cite les suivants :

- **Faire Connaître (Objectif De Notoriété) :**

Il s'agit du stade embryonnaire de la communication interne, celui où la communication s'assimile à de la simple diffusion d'information.

- **Faire accepter ou reconnaître (objectif d'image) :**

Afin de préparer convenablement une prise de décisions, il faut avoir à sa disposition toutes les informations existantes nécessaires pour persuader. Il ne suffit pas donc de diffuser seulement l'information, encore faut-il convaincre pour faire adhérer

- **Faire agir (objectif d'action, faire exécuter le travail) :**

C'est la dimension opérationnelle de la communication interne. Elle se rend capable d'influer sur le comportement ; le salarié après avoir reçu les informations, les avoir avalisées, devient capable de les utiliser au bénéfice de l'entreprise.

- **Favoriser le dialogue social :**

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

Exemples d'objectifs assignés à la communication interne :

- Expliquer l'entreprise et ses finalités ;
- Créer une identité d'entreprise, une culture commune unissant les employés ;
- Répondre aux besoins d'information du personnel ;
- Sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise ;
- Informer le personnel en premier, avant l'environnement externe ;
- Aider la hiérarchie à faire circuler l'information (la faire descendre et la faire remonter)
- Construire un esprit d'équipe, renforcer la cohésion ;
- Etablir un climat de confiance, de fluidité et de bonne entente ;
- Préparer les salariés à des changements d'organisation ;
- Mobiliser les énergies de chacun, dynamiser pour déployer plus d'efforts
- Décloisonnement

##### **4.2 Outil de la communication interne :**

Il existe plusieurs supports de communication interne, aucun vecteur de communication n'est bon ou mauvais dans l'absolu : il se révèle plus ou moins adapté au contenu du message, au profit des destinataires (en qualité et en nombre) et à l'impact recherché. Il faut donc jouer sur la complémentarité des supports, en s'assurant de la cohérence de l'ensemble :

une même question doit obtenir la même réponse quelle que soit la courroie de transmission utilisée (journal, affiche, film, etc. .) et quel que soit le profil de ceux qui la reçoivent ; on va citer les supports de communication interne selon le type d'information :

- **L'écrit, le pivot de la communication interne :**

L'écrit est le premier vecteur de communication interne, la plus part des messages internes de l'entreprise passent par des supports selon le type d'information :

- **L'information courante :**

Ce type d'information est diffusé par les supports les plus courants qui sont utilisés par tous et tout le temps, ce sont

**La note de service :**

La note donne des directives ou des explications, l'objet de la note doit immédiatement apparaitre : indiquez-le en haut de page. Les notes seront simples et fermes, indiquant clairement la direction à suivre.

- **Le rapport écrit :**

C'est un résumé d'une réunion, il fait le point sur un sujet, il est soit un compte rendu d'une décision déjà prise ou bien une aide à la décision.

- **Les feuilles de liaison :**

Ces feuilles de liaisons sont sous forme de supports souples-feuillet, bulletin, tract-ils diffusant une information rapide sous le prisme de l'actualité (conjonctures, décisions récentes, affaires en cours, perspectives).

L'intérêt de ces supports repose sur leur adaptabilité. Ils délivrent une information brève, sans contrainte de forme ni de périodicité fixe (contrairement à un journal interne par exemple).

- **La fiche signalétique :**

Elle résume un ensemble d'informations majeures sur un thème particulier, elle occupe un espace minimum.

- **Le tableau d'affichage :**

C'est un instrument modulable qui véhicule tous types de messages, il est utilisé pour porter à la connaissance du personnel des avis tels les horaires de vacances, il est peu coûteux et facile à mettre en oeuvre et à gérer.

- **L'affichage lumineux :**

C'est des variantes sophistiquées permettant de moderniser ce support, les grandes entreprises installent des panneaux lumineux car ils sont coûteux.

- **La boîte à idée :**

C'est un moyen qui permet au personnel de déposer par écrit anonymement ou non ses suggestions, celles-ci traitent de l'entreprise sous différents angles : technique (amélioration des méthodes de travail, protection industrielle, économies d'énergies, équilibrage de temps de production, résolution de certains dysfonctionnement traditionnels tels que panne, casse, vols,...) ; humain (amélioration des conditions de travail, aménagement des horaires, perfectionnement du système d'hygiène et de sécurité) ; administratif (réorganisation fonctionnelle des procédures, circuits et normes, accélération des liaisons interservices...)

Elle contribue à l'amélioration du processus de production et favorise un bon climat interne.

- **Sondage et questions ouvertes :**

Il y'a deux moyens de connaître l'opinion de son personnel : le questionnaire (principe de sondage), ou écouter ses interrogations (principe des questions ouvertes), ils sont soumis aux mêmes impératifs d'anonymat pour favoriser la liberté d'expression.

- **L'information au personnel :**

Le chef d'entreprise ou de service fait passer un message à ses salariés sous forme de lettre, désormais souvent envoyé par mail. Son intérêt tient à la personnalisation du message, souvent signé par le PDG, son impact est certain : une lettre est lue, ou du moins parcourue par tous.

- **La presse de l'entreprise :**

- **Le journal interne :** Le journal d'entreprise est l'un des supports privilégiés de la communication interne.

Média riche et souple, il est aujourd'hui très répandu, partagé par l'écrasante majorité grande entreprise.

**Tableau N°(3) : les cinq fonctions d'un journal d'entreprise :**

<b>Missions</b>	<b>Thèmes à aborder</b>
<b>Information</b>	La stratégie de l'entreprise ; La situation du marché et de la concurrence ; L'actualisation des contrats signés ; Les perspectives de l'entreprise, du secteur.
<b>ouverture</b>	Panoramas économiques généraux ; Thème d'intérêt général ; Echos sur l'actualité ; Distractions : sport, cuisine, culture, mots croisés, tests...
<b>Décloisonnement</b>	Présentation des différents services, métiers, unités ; Activités secondaires de l'entreprise (mécénat, formation) ; Carnet du personnel.
<b>Dialogue</b>	tribune entre salarié (ex : page « courrier des lecteurs », petite annonce (PA)) confrontation d'opinion.
<b>Reconnaissance</b>	La vie quotidienne dans l'entreprise ; Les différents métiers et leurs développements ; Les « exploits » des services ou des salariés ; Gros plan sur un homme, sur une fonction.

**Source : WESTPHALEN (Hélène Marie), opcit p 110.**

- **Les supports parallèles :**

- **Le flash d'information :**

Le flash d'information est une variété particulière de journal d'entreprise. C'est un support remarquable par sa souplesse : paraissant au gré de l'actualité, il n'est soumis à aucune obligation de périodicité.

- **La revue de presse :**

C'est un élément d'information plus ou moins efficace qui permet d'informer le public interne des articles publiés dans la presse concernant l'entreprise et son environnement, parmi

**Ses avantages on trouve :**

- Assurer une ouverture sur l'environnement ;
- Sensibiliser les salariés à l'image externe de l'entreprise ;
- Entretenir une image de transparence ;
- Renforcer l'impact d'un évènement propre à l'entreprise amplifié par effet d'écho.
- Susciter l'attitude de veille.

**- Les gestes d'information :**

Par exemple quand une entreprise lance une campagne de publicité importante, le personnel en est informé par des moyens divers : spot télévisés diffusés sur les écrans installés à l'entreprise.

**Oral et audiovisuel, support de communication interne :**

- **L'oral : parlé est le moyen d'échange le plus vivant, naturel et immédiat.**
- **Le téléphone :** Dans les entreprises aujourd'hui chaque poste possède un téléphone.

Le téléphone est un outil de communication le moins fiable et le plus lent par rapport au mail.

Par contre, l'ensemble du personnel le préfère pour sa communication directe, pour les relances et pour traiter des dossiers urgents. Il existe deux sortes de communication par téléphone qui sont :

- Ligne ouverte au personnel.
- Réunion par téléphone et la visioconférence.

**- La réunion :**

Dans les entreprises, les réunions se suivent et ne se ressemblent pas : réunions plénières, assemblée générale...ces réunions apportent le meilleur si elles ne sont pas nombreuses et anarchiques, leurs contenu doit être préparées à l'avance et non spontané.

**- Les rencontres :**

Réunions interservices ; visites d'atelier, de chantiers, d'usine, journées portes ouvertes...ces rencontres opèrent vers une même volonté : provoquer des échanges latéraux entre salariés d'une même entreprise.

Les nouveaux médias :

**- L'audiovisuel de l'entreprise :**

Films, diaporama, vidéo d'entreprise... ces instruments sont tout à fait entrés dans les mœurs.

Ce sont des supports de communication efficace (bonne transmission de l'information,

Compréhension et mémorisation aisées) et agréable pour les spectateurs.

**La visioconférence :**

Cette technologie permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées et reliées entre elles par un système de télécommunication (son et image étant interactifs). Equipées d'un moteur, d'une

caméra vidéo et d'un haut-parleur, les différentes parties prenantes se voient (par l'intermédiaire de la caméra vidéo), et dialoguent (grâce au haut-parleur) comme si elles étaient dans la même pièce.

Ce mode de communication est encore aujourd'hui réservé aux grandes entreprises, en raison de son coût et de son aspect technologique.

### - **L'intranet, un nouvel espace de communication interne :**

#### **L'intranet ou entreprise en réseau :**

Qui dit intranet dit réseau privé d'entreprise, utilisant les technologies de l'internet tel que le courrier électronique et la messagerie instantanée. Ce réseau permet à moindre coût et en toute sécurité, le transport et le partage de textes entre les différents membres de groupe de travail au sein de l'entreprise. Ses avantages sont :

- moins coûteux ;
- le réseau est très sécurisé ;
- rapide (échange en temps réel) et transversal.

De plus, l'intranet offre généralement un moyen d'accès à l'internet, mettant ainsi à la disposition de ses utilisateurs des sources d'information et de communication externes.

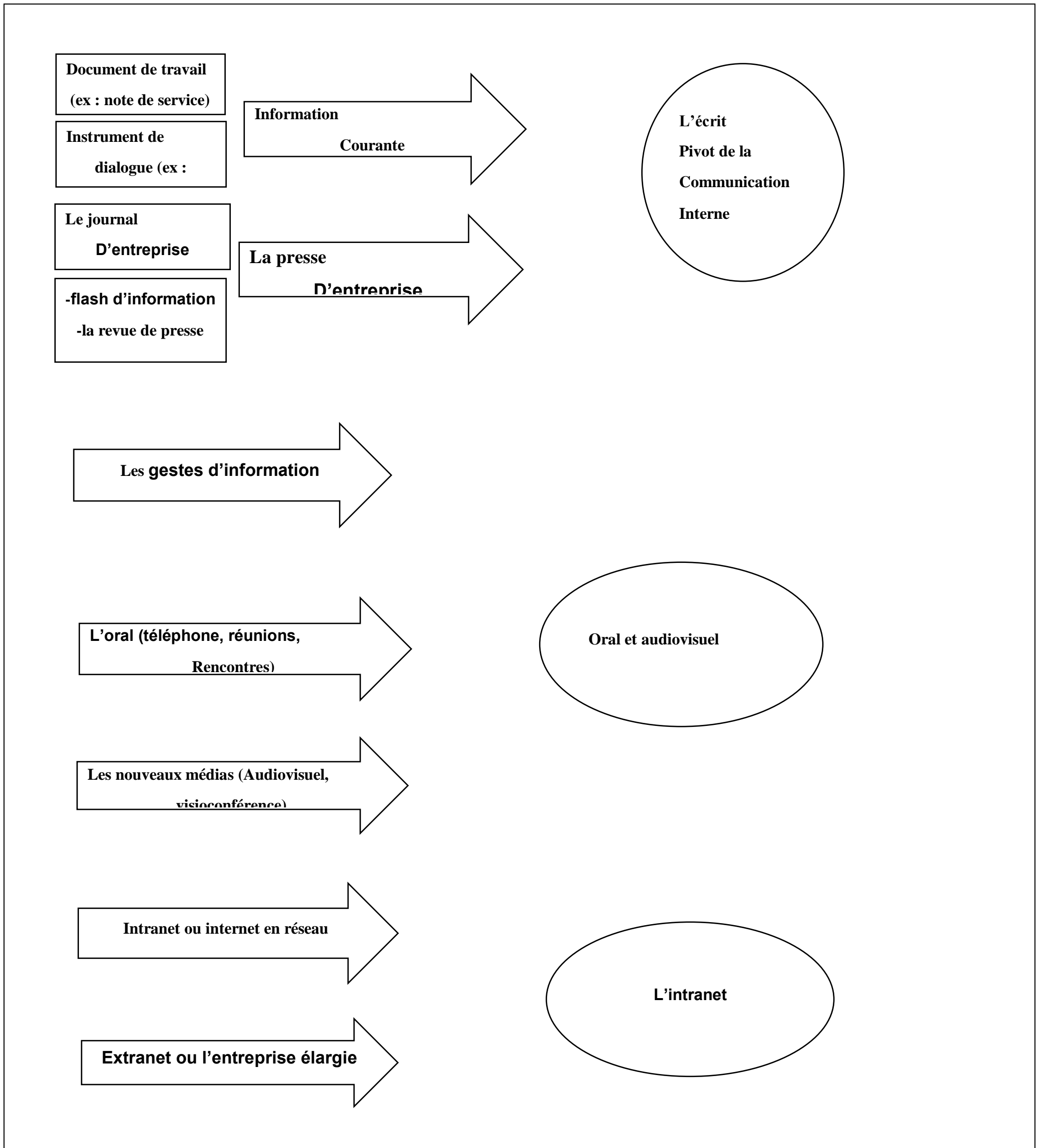
Intranet : une opportunité pour renforcer la fonction de communication interne.

L'intranet induit de sérieux bouleversement dans les mentalités et les modes de fonctionnement. En effet, il n'est plus nécessaire d'être dans une même unité géographique pour réfléchir et travailler ensemble. Les forums de discussions se multiplient à l'échelle de l'entreprise, à l'instar de ce qui se passe sur internet. Des liens professionnels se créent, d'un autre type, basés sur la seule contribution intellectuelle.

#### **Extranet ou l'entreprise élargie :**

L'extranet élargit est l'accès au réseau intranet à un public extérieur à l'entreprise, public restreint et sélectionné (clients, fournisseurs...). Les fonctions d'accès aux publics extérieurs sont réduites en fonction du type de données et du type d'utilisation.

Figure(6): Les outils de communication interne :



SOURCE : Roger AIM, La gestion de projet 5<sup>eme</sup> édition 2016,

## Section 3 : Conceptualisation Sur La Communication Dans La Gestion Des Projets

### 1. Généralité sur le terme projet

#### 1.1 Définition du projet :<sup>20</sup>

Un projet est un effort temporaire exercé dans le but de créer un produit, un service ou un résultat unique. La nature temporaire des projets implique un commencement et une fin déterminée. La fin est atteinte lorsque les objectifs du projet sont satisfaits, ou lorsque le projet est arrêté parce que ses objectifs ne seront pas atteints ou ne peuvent pas l'être, ou lorsque le projet n'est plus utile. Le caractère temporaire du projet ne signifie pas nécessairement que sa durée est courte. Par ailleurs, le caractère temporaire ne s'applique pas généralement au produit, service ou résultat créé par le projet ; la plupart des projets sont entrepris pour créer un résultat durable.

Par exemple, le projet d'ériger un monument national aboutira à un résultat prévu pour durer des siècles. Les projets peuvent également avoir un impact social, économique et environnemental dont la durée est plus longue que les projets eux-mêmes.

Chaque projet crée un produit, un service ou un résultat unique. Bien que des éléments répétitifs se rencontrent dans certains livrables d'un projet, cette répétition ne change pas de manière fondamentale le caractère unique du travail du projet. Par exemple, des bâtiments de bureaux sont construits avec des matériaux identiques ou similaires, ou par la même équipe, mais chaque emplacement est unique, avec des conceptions différentes, des circonstances différentes, des entrepreneurs différents, etc.

Un effort en continu est généralement un processus répétitif car il s'exerce en suivant les procédures existantes d'une organisation. Par contraste, et en raison de la nature unique des projets, des incertitudes peuvent exister sur les produits, les services ou les résultats. Une équipe de projet peut faire face à des tâches nouvelles nécessitant une planification plus spécifique que pour un autre travail routinier. En outre, des projets peuvent être entrepris à tous les niveaux organisationnels. Un projet peut être entrepris par une seule personne, par une seule unité organisationnelle ou par plusieurs.

#### 1.2 Un projet peut créer :<sup>21</sup>

- un produit qui peut être soit le composant d'un autre élément soit l'élément final lui-même,
- une capacité de fournir un service (par exemple, les fonctions d'une entreprise prenant en charge la production ou la distribution)
- un produit tel qu'un résultat ou un document (par exemple, un projet de recherche qui développe des connaissances permettant de déterminer la présence ou non d'une tendance, ou de savoir si un nouveau processus sera utile à la société).

**Parmi tous les exemples de projets, on peut citer :**

- Le développement d'un nouveau produit ou service
- La modification de la structure, des ressources humaines ou du style d'une organisation,
- Le développement ou l'acquisition d'un système d'information, nouveau ou modifié,
- La construction d'un bâtiment ou d'une infrastructure
- La mise en œuvre d'un nouveau processus ou d'une nouvelle procédure d'entreprise.

<sup>20</sup> 2008 Project Management Institute. Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®) — Quatrième Edition

<sup>21</sup> 2008 Project Management Institute. Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®) — Quatrième Edition, op.cit. , P 07

### 1.3 Caractéristiques du projet :

**Temporaire :**<sup>22</sup> Temporaire signifie que tout projet a un début et une fin déterminée. La fin arrive lorsque les objectifs du projet ont été atteints ou lorsqu'il devient évident que ces objectifs ne seront ou ne pourront pas être atteints, ou bien lorsque le projet n'est plus nécessaire et qu'il est abandonné.

Temporaire ne veut pas nécessairement dire de courte durée ; de nombreux projets durent plusieurs années. Mais, dans tous les cas, la durée d'un projet est limitée. Les projets ne sont pas des démarches continues.

En outre le qualificatif de temporaire ne s'applique généralement pas au produit, au service ou au résultat créé par le projet. La plupart des projets sont entrepris pour créer un résultat durable.

Par exemple, le projet de construction d'un monument national aboutira à un résultat prévu pour durer des siècles. Volontairement ou non, les projets peuvent aussi avoir souvent un impact social, économique ou environnemental qui leur survit très longtemps.

La nature temporaire des projets peut s'appliquer aussi à d'autres aspects de l'entreprise :

- L'opportunité ou la fenêtre du marché est généralement temporaire ; certains projets disposent d'un intervalle de temps limité pour produire leur produit ou service.
- L'équipe de projet, en tant qu'unité de travail, survit rarement au projet ; une équipe créée dans le seul but de réaliser le projet va l'exécuter puis être dissoute, et ses membres seront réaffectés une fois le projet terminé.

#### **Produit, services ou résultat unique :**

Un projet crée des livrables uniques qui peuvent être des produits, des services ou des résultats. Les projets peuvent ainsi créer :

- un produit ou un objet qui est produit et quantifiable, et qui peut aussi bien être un produit final qu'un composant,
- une capacité de fournir un service, tel que des fonctions commerciales destinées à soutenir la production ou la distribution.
- un résultat, tel que des aboutissements ou des documents. Exemple : un projet de recherche développe des connaissances utilisables pour déterminer la présence ou l'absence d'une tendance, ou pour savoir si un nouveau processus sera utile à la société

Le caractère unique est une caractéristique importante des livrables d'un projet. Par exemple des milliers d'immeubles de bureaux ont été édifiés, mais chaque installation est unique : propriétaires différents, conceptions différentes, emplacements différents, entrepreneurs différents, etc. L'existence d'éléments répétitifs ne change pas le fait que le travail du projet est fondamentalement unique.

#### **Elaboration progressive :**<sup>23</sup>

L'élaboration progressive des spécifications d'un projet doit être précieusement coordonnée avec une définition précise du contenu du projet, notamment si ce dernier est réalisé sous contrat. Une fois que le contenu du projet (le travail à réaliser) est correctement défini, il doit être maîtrisé lors de l'élaboration progressive du projet et des spécifications du produit.

Les exemples suivants illustrent cette élaboration progressive dans deux champs d'application différents :

<sup>22</sup> Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®) Troisième édition 2004 Project Management Institute, P05

<sup>23</sup> Guide du corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®) Troisième édition 2004 Project Management Institute, Op.cit., p 05

- **Le développement d'une usine de produits chimiques** commence par l'ingénierie des méthodes pour définir les caractéristiques du processus. Ces caractéristiques sont utilisées pour concevoir les importantes unités de traitement. Ces informations deviennent l'assiette principale des études de conception définissant d'une part le plan exact de l'usine, d'autre part les spécifications mécaniques des unités de traitement et des installations auxiliaires. On en tire des plans de conception conduisant aux plans de fabrication et aux plans de construction. Pendant la construction, des interprétations et des adaptations sont faites selon les besoins et soumises à approbation. Cette élaboration supplémentaire des livrables est officialisée par des plans conformes à l'exécution, et des ajustements finaux de fonctionnement sont effectués durant les essais et la mise en service.
- **Le produit d'un projet de développement économique** peut initialement être défini comme suit : « Améliorer la qualité de vie des résidents aux revenus les plus faibles de la communauté X ». Durant l'avancement du projet, on peut décrire les produits plus spécifiquement, par exemple : « Offrir dans la communauté X l'accès à l'alimentation et à l'eau aux 500 résidents à faibles revenus ». L'étape suivante de l'élaboration progressive peut se concentrer exclusivement sur l'accroissement de la production agricole et la commercialisation des denrées, le ravitaillement en eau devenant une priorité secondaire, à considérer une fois que la réalisation du composant agricole aura largement progressé.

**Tableau N° (4) : comparant l'activité « projet » et l'activité « opération »**

t

Activité projet	Activité opération
Non répétitive	<b>Répétitive</b>
Décisions irréversibles	<b>Réversible</b>
Incertitude forte	<b>Incertitude faible</b>
Influence forte des variables exogènes	<b>Influence forte des variables endogènes</b>
Processus historiques	<b>Processus stabilisés, gérables en stratégies a-historiques</b>
Cashs flows négatifs	<b>Cashs flows positifs</b>

o

comparatif établi par R-P.Declerck , J-P Debourse et C.Navarre :

Source : Roger AIM, La gestion de projet 5<sup>eme</sup> édition 2016, P 54.

#### 1.4 Les typologies de projet :

Le concept projet a été créé pour trouver des solutions et résoudre des problèmes de production unitaire. Mais ensuite son champ d'application s'est élargi, pour toucher plusieurs secteurs d'activité qui va de la conception de nouveaux produits jusque a l'industrie de production de masse. Et actuellement il est utilisé dans toutes sortes d'entreprises pour gérer des interventions exceptionnelles, complexes, d'une certaine envergure et mobilisant plusieurs services et éventuellement d'autres entreprises partenaires. Pour les types de projet il n'existe pas un classement précis mais on va essayer d'ordonner les projets selon des catégories bien déterminées.

- **Classification des projets par finalité :**<sup>24</sup>

<sup>24</sup> [http://www.memoireonline.com/08/11/4658/m\\_La-faisabilite-economico-financiere-du-projet-delevage-des-poules-pondeuses--Mugina4.html](http://www.memoireonline.com/08/11/4658/m_La-faisabilite-economico-financiere-du-projet-delevage-des-poules-pondeuses--Mugina4.html) le 14/03/2019

Dans ces types des projets il y a le lancement d'un produit nouveau, l'amélioration de la productivité, investissement de capacité, les projets collectifs et les projets de développement :

- **Projet de création de produits nouveaux :**

Leur originalité tient d'abord au fait que nous cherchons à mesurer la rentabilité d'un produit qui n'existe pas encore. Par ailleurs, il est possible dans le cas d'un développement dans une entreprise déjà créée que l'activité nouvelle absorbe une part de charges déjà existantes. Ceci va entraîner quelque difficulté de mesure.

Pour aboutir à un produit, il sera nécessaire de définir les caractéristiques du bien ou d'un service, de son marché et de son processus d'élaboration. Le point le plus sensible est souvent représenté par le marché du produit.

Ceci pose des problèmes de l'adaptation de la capacité de production et de son évolution par la montée en production.

Il sera nécessaire de faire plusieurs hypothèses et de tester les possibilités d'adaptation à une modification du marché. Il faudra majorer systématiquement les charges et avoir une attitude pessimiste dans les choix implicites.

- **Projet d'amélioration de la productivité :**

L'entreprise cherche à mesurer l'opportunité du changement de l'équipement, et non la rentabilité de l'équipement. De ce fait, la rentabilité du produit peut rester bonne et le changement d'équipement s'avérer mauvais et vice versa. Le produit est connu, la demande déjà appréciée. toute la difficulté réside dans le calcul des coûts et notamment l'intégration correcte de changements induits par le nouvel équipement : le coût de la formation, de la nouvelle organisation ainsi que la surcharge administrative.

- **Le projet d'investissement de capacité :**

Ce type de projet combine des éléments de fulgure antérieures : le changement de dimension du marché. Et le changement de l'équipement. La finalité de ce type de projet est le changement de taille de la production à partir de la modification de la demande. Il s'agit donc de déterminer une nouvelle capacité optimale de l'investissement. Parmi leurs particularités nous retrouvons les points sensibles précédents : l'incertitude de la marche l'intégration du coût de changement technologique.

- **Le projet collectif ou social :**<sup>25</sup>

Le terme social a un double sens ; il peut signifier ce qui concerne le personnel d'une entreprise ou la nature collective du projet, dans le sens du national(ou du public). Dans le premier cas nous trouvons des investissements relatifs aux conditions générales de vie dans une entreprise. Ils sont nécessaires à toutes les catégories des projets. Et à ce titre, ils doivent être intégrés à l'investissement directement productif.

Néanmoins ils peuvent faire l'objet d'une étude spécifique ils sont destinés alors à obtenir une meilleure intégration du personnel (point de vue interne ou même simplement une meilleure image de marque point de vue externe).

- **Projet de développement :**

Ces projets peuvent concerner toutes les catégories précédentes, mais avec une composante particulière dans la finalité, qui est celle du développement. Souvent dans ces types de projets, il est prévu d'atteindre

<sup>25</sup> [http://www.memoireonline.com/08/11/4658/m\\_La-faisabilite-economico-financiere-du-projet-delevage-des-poules-pondeuses--Mugina4.html](http://www.memoireonline.com/08/11/4658/m_La-faisabilite-economico-financiere-du-projet-delevage-des-poules-pondeuses--Mugina4.html) le 14/03/2019

en quelques années un niveau de production maximal à partir d'input classiques (avec malheureusement souvent un taux de réussite faible). Il serait au contraire intéressant de faire apparaître le coût du développement à part, en plus des coûts classiques de production, comme c'est par exemple fait pour la formation. Ceci permettrait peut-être de mieux effectuer le suivi et l'évaluation de ces projets.

### **Les phases du projet :**

#### **- La présomption de faisabilité ou phase « 0 » :**

C'est une phase de cadrage organisationnel et d'analyse technique sommaire. Elle est appelée phase de présomption de faisabilité ou encore, selon les secteurs d'activités, phase d'esquisse. Cette phase permet d'élaborer des pré-études (objectifs, besoins) et de réaliser des scénarios d'opportunités de démarrage du projet.

#### **- La faisabilité ou phase « A » :**

C'est une phase itérative qui a pour but d'étudier plusieurs solutions ou concepts techniques dont la faisabilité devra être démontrée. On profitera de cette phase pour évaluer les risques, et faire un état des points critiques par solution. On estimera également, pour chaque solution, les performances, les coûts et les délais.

Remarque : la phase compétitive, lorsqu'elle existe, se situe dans la phase A. Elle permet à l'entreprise de répondre à un appel d'offres. Une équipe dédiée est désignée pour conduire.

Cette phase est pour élaborer une proposition technique et financière. La direction, après analyse des différentes solutions, fera le choix de l'offre « contractuelle » qui sera remise au client.

#### **- Le projet ou phase « B » :**

C'est une phase de définition préliminaire. On n'est plus dans une phase itérative, on fige la solution choisie parmi toutes les solutions proposées en phase A. On établira :

- l'organigramme technique ;
- le planning ;
- la logique de développement du projet
- le plan qualité
- les spécifications techniques de besoin.

#### **- Le développement ou phase « C » :** C'est une phase de définition détaillée et de qualification de la solution retenue. On est dans la phase industrielle de développement.

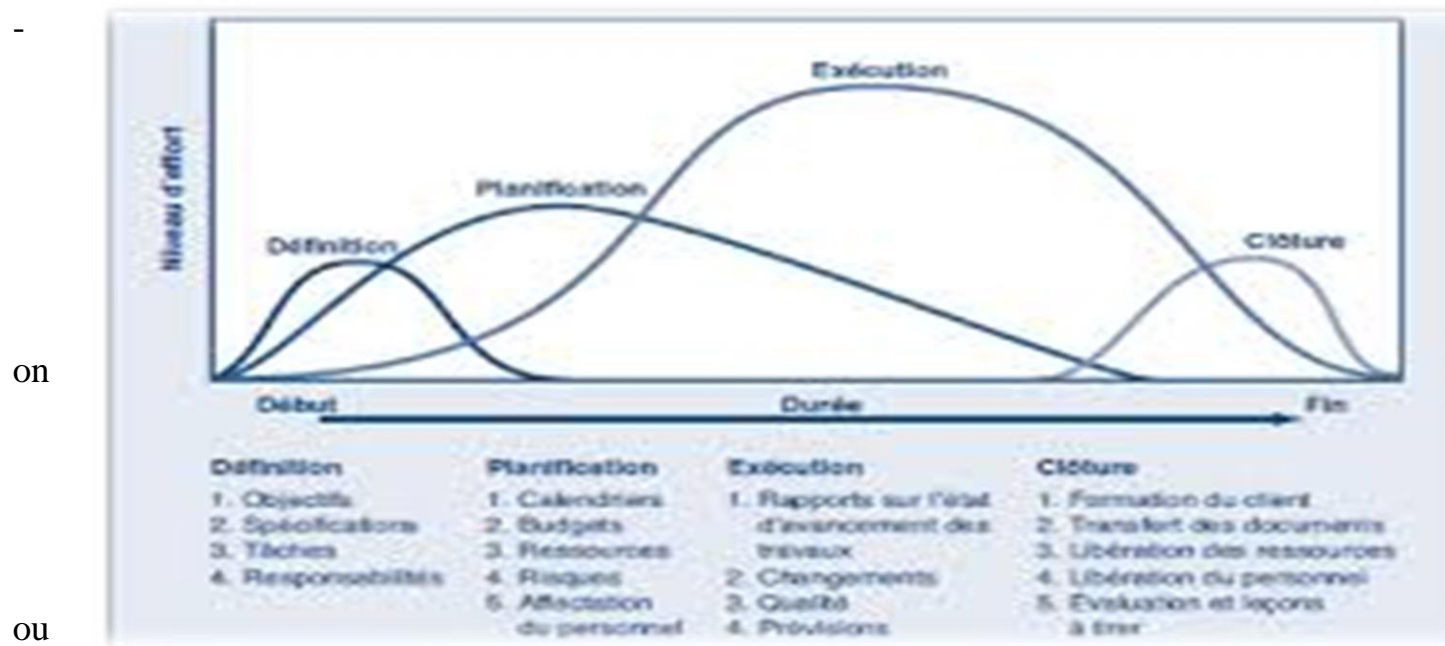
On devra :

- choisir les industriels
- lancer les approvisionnements
- réaliser des prototypes
- faire des essais élémentaires de faisabilité et de mise au point
- faire des essais fonctionnels
- finaliser les spécifications de besoin
- finaliser les clauses techniques et qualité
- finaliser les dossiers de définition
- finaliser les dossiers de fabrication et de contrôle.

#### **- La série ou phase « D » :** C'est la phase de réalisation, d'intégration et d'acceptation des exemplaires de série.

- On mettra en place :
  - les procédures de gestion des évolutions techniques ;
  - les procédures de dérogations ;

- le traitement des anomalies ;
- la formation des utilisateurs.
- **L'exploitation ou phase « E »** : On est dans la phase utilisateur. Les produits livrés sont en phase opérationnelle. Les utilisateurs sont formés. L'industriel devra mettre en place une structure industrielle permettant :
  - le transfert de responsabilité ;
  - la traçabilité des exemplaires livrés ;
  - le service après-vente ;
  - la maintenance ;
  - le retour d'expérience (analyse des pannes, anomalies et incidents...).



**Le démantèlement ou phase « F » :**

Dans certains cas, doit prévoir une phase dite de démantèlement ou retrait de service encore de

déconstruction. On établira le plan de retrait de service qui correspond à l'organisation technique des tâches de déconstruction du système avec récupération et destruction de produits. Si cette étape est connue en début de projet, elle sera étudiée en phase « C ».

**Figure N°07 : Cycle de vie d'un projet :**

Source :

[https://www.google.com/search?q=cycle+de+vie+dun+projet&rlz=1C1NDCM\\_frDZ791DZ791&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi1ofmG08rhAhWx4IUkHcT7CBQQ\\_AUIDigB#imgrc=usKEWCibUaZGpM:](https://www.google.com/search?q=cycle+de+vie+dun+projet&rlz=1C1NDCM_frDZ791DZ791&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi1ofmG08rhAhWx4IUkHcT7CBQQ_AUIDigB#imgrc=usKEWCibUaZGpM:)

### **1.5 La finalité du projet :<sup>26</sup>**

La première finalité du projet est de satisfaire le client en atteignant les objectifs fixés en termes de techniques, donc respecter les spécifications de produit, la qualité demandée de la part des clients, les délais et les coûts.

Il peut avoir aussi comme finalité la solution à un problème donné, donc le passage d'une situation actuelle indésirable pour une situation souhaitée et satisfaisante.

## **2. Notions théorique sur la gestion de projet :**

### **2.1 Définition de la gestion de projet :**

La gestion de projet est la terminologie utilisée pour déterminer l'ensemble des outils de gestion qui doivent être mis à la disposition du groupe de projet pour piloter le projet en termes :

- De performance technique ;
- De contrôle de couts ;
- De qualité ;
- De maîtrise des délais.

En autre terme c'est l'approche méthodologique qui aide le chef de projet de conduire le projet en ayant à tout instant, la meilleure visibilité de l'état d'avancement du projet et de ses points critiques.

L'AFITEP (association francophone du management de projet) en donne la définition suivante :

« la gestion de projet a pour objectif essentiel d'apporter à la direction de projet (et à travers elle, a la direction générale de l'ingénierie, du maître d'ouvrage ou du maître d'œuvre, suivant le cas), des éléments pour prendre en temps voulu toutes les décisions lui permettant de respecter les termes du contrat passé avec le client, en contenu, en qualité, en délai et couts (dépenses et recettes) ; c'est donc une tâche principalement prévisionnelle (avec une vision à long terme), intégrant une compréhension technique, contractuelle et commerciale du projet ; dans les rapports de projet, l'aspect « photographique » de la situation ne représente qu'un passage obligé pour prévoir les évolutions ultérieures, détecter les écarts par rapport aux prévisions et prendre les mesures appropriées. En second lieu, la gestion de projet doit accumuler des données stratégiques fiables et réutilisables pour améliorer la préparation et la réalisation des projets futurs. C'est donc un élément de la direction de projet, distinct de la conduite de projet qui est de la responsabilité directe du chef de projet. Un contrôle de projet strict et précis est indispensable à la direction générale pour apprécier la rentabilité des programmes et lui permettre de prendre les orientations stratégiques. La gestion de projet recouvre des notions pluridisciplinaires et interdépendantes ou interviennent des problèmes de technique, de couts et de délais, et surtout elle ne peut en aucun cas s'abstraire de la relation avec le client les fournisseurs. Elle s'étend sur toutes les activités permettant de s'assurer que le projet se déroule conformément à l'ensemble des objectifs ».<sup>27</sup>

C'est une fonction du management de projet qui sert d'outil de prise de décision à la direction de projet.

Ses missions sont :

- Mettre les informations nécessaires au pilotage du projet à la disposition de la « direction de projet » tout en assurant la fiabilité et la pertinence ;

<sup>26</sup> Dictionnaire de management de projet, 4<sup>ème</sup> édition, édition AFNOR, Paris, 2010, P 211.

<sup>27</sup> Roger AIM, La gestion de projet 5<sup>ème</sup> édition 2016, 60p

- Anticiper les risques encourus et prévoir les dispositions nécessaires pour les maîtriser ;
- Contribuer à la maîtrise du projet en établissant de façon régulière, des rapports de l'état d'avancement du projet, sur les dépenses engagées et prévues et la tenue des délais et jalons ;
- La mise en place des indicateurs pertinents et l'analyse des données recueillies périodiquement ;
- Vérifier le respect des coûts, la tenue des délais, l'atteinte des performances, la réalisation des actions décidées, et la conformité de la gestion par rapport aux prévisions des ressources humaines et matérielles ;
- Procéder au calcul et à l'analyse des écarts ainsi que les raisons des dérives enregistrées et proposer des actions correctives ou d'amélioration permettant de maintenir les objectifs du projet ;

### 2.2.1 La communication dans la gestion de projet

D'abord la communication dans la gestion de projet c'est un sujet qui a plusieurs perspectives, c'est impossible de le limiter à la gestion. Selon Lehmann, il est important de mentionner que « La littérature en gestion de projet ne profite que peu des avancées réalisées en sciences de la gestion et en sciences de la communication »<sup>28</sup>. Pourtant Imbert, trouve que « L'explosion des projets dans les entreprises, que ce soit la nature stratégique, organisationnelle, technique ou commerciale, forme un défi important en matière de communication. Les projets impliquent un travail transversal entre des équipes de culture et de métier différents. »<sup>29</sup>

A travers plusieurs auteurs en gestion de projets la question de la communication n'est pas traitée sous l'angle d'une fonction. Sauf pour Ducau, « Communiquer au sein d'un projet, c'est relier des acteurs, des idées, de connaissances, des représentations et des outils dans une organisation pour créer du nouveau et du sens. Dans la mesure où l'organisation par projet est fondée sur l'action collective, les processus de communication constituent une problématique centrale de ce mode d'organisation. »

La gestion de projet ne se résume pas à l'analyse des besoins et la planification, à la conception et la livraison, c'est aussi, pour une part importante la communication il s'agit bien de discipline souvent négligée simplement parce que qu'on considère que nous communiquons déjà, Herniaux considère « que la communication représente une dimension à part entière du projet, au même titre que la qualité ou le risque, et qu'il faut la traiter avec rigueur »

Midler aussi compte beaucoup sur cette fonction et la considère comme l'un des quatre piliers (avec l'intéressement, l'évaluation et la négociation).

Dans les faits, on se réfère par rapport à une étude qui a été déjà faite au Québec à l'Université de Montréal dans le cadre d'une mémoire par (Martine Dubois), ils n'ont pas trouvé de résultats de recherche rendant compte des activités dévolues à la fonction communication d'une organisation dans le cadre d'un projet, comme si cette fonction était inexistante dans la structure projet.

Ce résultat à nous à guider systématiquement à les travaux de Lehmann qui a distingué la communication au sein de projets en trois écoles de pensées distinctes:

- l'école du plan, l'école du leader et l'école de la conversation stratégique.

**Tableau N(5) : Résumé des trois écoles de pensée en matière de communication au sein de projets selon Lehmann**

	École du plan	École du leader	École de la conversation stratégique

<sup>28</sup> Martine Dubois, la fonction de la communication au sein d'un projet, université de Montréal, 2016, P48

<sup>29</sup> Martine Dubois, la fonction de la communication au sein d'un projet, université de Montréal, 2016, P49

<b>Acteurs de référence</b>	Le corporatif les dirigeants, rarement le commanditaire directeur de projet, Le client.	Gestionnaire de projet, le manager de projet chargée de projet, chef, team leader.	Tous les membres de le l'équipe de projet avec les parties prenantes.
-----------------------------	---	--	---

**Source** : Martine Dubois, la fonction de la communication au sein d'un projet, université de Montréal, 2016, P49

Comme le précise Lehmann, les trois écoles ne sont pas distinctes l'un de l'autre et des liaisons existent entre elle. Selon Lehmann le projet est « baigné et infusé par la communication ». Selon ce nouveau paradigme de Lehmann « la communication : ne peut être réduite à une boîte du projet, est antérieure et postérieure au projet en termes de temps et d'existence, est à la base du projet, est intérieure et extérieure au projet et s'étant aux relations avec toutes les parties prenantes »<sup>30</sup>.

Les objets techniques n'ont de sens que par l'utilisation qu'en font les acteurs, par l'interprétation qu'ils font de leurs contenus et par les projets qui leur sont associés dans un contexte organisationnel précis.

<sup>30</sup> Martine Dubois, la fonction de la communication au sein d'un projet, université de Montréal, 2016, P50

## **Section préliminaire : Cadre méthodologique**

Après avoir rassemblé les connaissances théoriques, les avoir traité autrement dit « acquérir le savoir » et organiser notre étude théorique en deux chapitres, on passe à présent au troisième et dernier chapitre, le cas pratique qui concerne la présentation de l'hôtel Hocine. Etant donné que le terrain qui a soutenu notre étude est hôtel Hocine. Dans ce chapitre, nous allons confronter les connaissances acquises « le savoir » à la pratique l'hôtel Hocine et aux résultats obtenus à travers l'étude pratique afin d'apprécier les résultats finaux, nous permettant ainsi soit de confirmer nos hypothèses posées dans la problématique initiale ou de les infirmer.

### **Cadre méthodologique :**

- En fait notre recherche s'inscrit dans une posture épistémologique positiviste qui se base sur la construction des connaissances avec objectivité, avec une approche quantitative s'inscrivant dans le cadre d'une recherche de type hypothéco-dudéctive. Dans cette approche nous avons opté pour un questionnaire construit des rubriques qui nous permettent de voir si l'organisation se concentre sur la communication interne afin d'accroître une bonne gestion de projet.

### **Objectifs de recherche :**

**Objectifs académiques :** Du point de vue académique, notre recherche répond aux conditions académiques selon lesquelles tout étudiant finaliste du cycle de master doit élaborer un mémoire, résultat d'une recherche sur terrain, en vue de l'obtention du diplôme de master en ressources humaines. Cette occasion nous permet d'approfondir les connaissances acquises durant notre formation au sein de l'ENSM, spécialement sur le management de la formation, et de les utiliser dans le monde professionnel.

**Objectifs personnels :** Pendant notre expérience au sein de l'Ecole Nationale Supérieure de Management, on a bien eu des connaissances théoriques sur le management en général, mais on nous a aussi donné des connaissances sur la communication et la gestion des projets, la chose qui nous a bien motivé à conquérir ce domaine pour mettre en œuvre nos connaissances managériales, et pour ce faire, j'ai choisi ce thème pour mieux connaître un domaine que je trouve intéressant et important dans le monde de management .

### **Choix de terrain d'étude :**

A la fin de notre formation théorique au sein de l'ENSM, nous étions tenus à trouver un terrain pour l'examen concret des différents volets théoriques de notre étude. Pour notre travail, nous avons essayé de trouver une entreprise dont la structure organisationnelle se rapproche de la gestion de projet et où la communication est prise en toute considération. Suite à cette recherche nous avons trouvé que les entreprises dans les domaines de services et hébergement sont concernées ou plutôt obligées de ne pas négliger le sens communicationnelle pour pouvoir actualiser en permanence l'information, améliorer leurs performances en matière de gestion et par conséquent faire évoluer le secteur.

Nous avons choisi HOTEL HOCINE pour effectuer notre stage pratique, et mettre en œuvre notre problématique qui vise à étudier l'impact de la communication interne sur la gestion de projet

### **1. Outils de collectes de données :**

Donc pour cela, les informations étudiées dans le présent travail ont été collectées à l'aide de deux outils : l'analyse documentaire et le questionnaire.

#### **2.1. Analyse documentaire :**

Dans le cadre de notre étude, nous avons besoin de lire quelques ouvrages, articles, et thèses en rapport avec notre thématique. Aussi des sites web et bibliographies numériques.

Mais notre vision a été beaucoup plus focalisée sur les livres au niveau de l'école nationale supérieure de management, les thèses de fin d'études au niveau de la même école et celles au niveau de l'école des hautes études commerciales, les articles et revues identifiées sur les sites web, et bien sûr la documentation fournie par l'entreprise accueillante.

#### **2.2. Questionnaire :**

Notre questionnaire est réparti en 3 rubriques :

Rubrique 01 : pour collecter les informations générales.

Rubrique 02 : pour collecter les informations concernant la communication interne au sein de notre firme.

Rubrique 03 : pour collecter les informations concernant la communication interne et la mesure de son impact sur la bonne gestion des projets.

#### **2.3. Procédure de collecte des données :**

Cette phase de notre travail nous a permis d'avoir une stratégie et un cheminement bien définis de collecte de données pour éviter la perte de temps car nous sommes limité par le temps, donc nous avons commencé au premier lieu par la recherche documentaire au sein de la bibliothèque de l'ENSM afin de trouver les concepts et les outils à utiliser dans notre recherche, puis on a commencé notre stage pratique et aussi on a utilisé les documents de l'entreprise pour connaître notre terrain d'étude et mieux élaborer nos hypothèses, en fin, le questionnaire qui va nous aider à analyser nos hypothèses.

### **3. Choix de l'échantillon :**

L'enquête menée est de type quantitatif. Dans notre cas l'échantillon représente toute la population de l'enquête, elle se constitue d'un groupe représentatif des travailleurs de l'hôtel Hocine qui s'intègre dans la structure organisationnelle d'un projet.

L'Hôtel étant composé de 150 employés et notre étude basée sur une population s'élevant à 30 employés, on voit que l'échantillon inclut la totalité de l'effectif étudié ce qui confère une représentativité à l'étude.

Notre échantillon est construit de 30 salariés dont :

- 70 % du sexe masculin et le reste du sexe féminin.
- cadres, métrises, exécutions.

La répartition de notre échantillon selon l'âge et catégorie socioprofessionnelle est présentée dans le 4eme chapitre.

**Chapitre 02 : Cadre pratique**  
**Présentation et analyse des données**

## Section 1 Présentation de l'entreprise :

### 1.1 Histoire de l'hôtel Hocine :

L'hôtel Hocine est le fruit d'une collaboration entre deux frères, Hadj Abdelouahab et Hadj Azzedine Boulefkhad, fils de Hadj Hocine Boulefkhad, dont l'hôtel en a hérité le nom à son honneur.

La famille Boulefkhad dispose d'une grande renommée dans et au dehors de la Wilaya de Constantine, tout a commencé par le Hadj Hocine Boulefkhad qui a travaillé dans les cuisines du Palais des nations et Restaurant Les Platanes. Les deux frères ont ainsi continué sur les fondements, développant le restaurant et investissant dans de nouvelles entreprises.

### 1.2 Situation géographique :

Constantine capitale d'est, une commune du Nord-Est de l'Algérie, chef-lieu de la wilaya de Constantine. Comptant plus de 448 000 habitants, cette métropole est la troisième ville la plus peuplée du pays. Le Grand Constantine s'étale sur un rayon d'une quinzaine de kilomètres sous forme d'une agglomération comprenant une ville mère et une série de satellites. L'agglomération de Constantine comptait 943 112 habitants en 2015, dont seulement 54 % habitent dans la commune de Constantine.

Selon le quotidien national américain *USA Today*, Constantine est l'une des onze villes à visiter dans le monde en 2018. Le journal s'est appuyé sur les explorations d'un jeune américain dénommé Sal Lavallo, qui a visité tous les 193 États membres de l'Organisation des Nations unies.

### 1.3 Description de l'hôtel HOCINE

Il dispose de 99 chambres avec vue sur la nouvelle ville de Constantine, mini bar, coffre-fort, accès internet WIFI, écran LCD, climatisation, tout le confort moderne est à disposition du client.

Les suites exécutives», respectivement d'une superficie de 120m et 150m offrent de larges espaces dans un décor classique et raffiné, Situées au dernier étage de l'hôtel, elles réservent un espace de quiétude et donnent, du balcon, une splendide vue panoramique sur le cœur de ville.

L'hôtel Propose un large choix gastronomique avec restaurant constantinoise, un restaurant gastronomique, un snack-bar, et le longue Day.

Pour la relaxation, l'hôtel dispos d'une salle remise en forme, d'une piscine extérieure et intérieure, ainsi qu'un centre de bien être (ZYNA SPA).

Pour tout événement l'hôtel est doté de plusieurs salles de banquets, conférences, Salons...

Busines centre, bureau de Change, agence de voyage, et boutiques des cadeaux, sont mise à la disposition des clients.

### 1.4 Types de clientèle ciblée

L'hôtel HOCINE se concentre sur deux gammes de clientèles :

1- **Business** : le tourisme d'affaires constitue pour l'établissement un véritable potentiel. Grandes salles de conférences et de réunions, sont des attractions supplémentaires pour cette clientèle et pour les entreprises qui souhaitent y organiser des événements. Ce type de clientèle se manifeste beaucoup du mois d'octobre jusqu'au mois de mai, il représente 70% de la clientèle globale.

2- **Touristique** : La clientèle touristique se concentre surtout pendant l'été vu que les entreprises baissent leur niveau d'activité, les touristes restent un bon moyen pour sauver la mise en cette période, et permettent de rester compétitif sur le terrain, grâce au flash ventes (voyages privés ; les deals), les réservations pour visiter Constantine a des prix abordables constituent souvent une bonne attraction pour les gens qui veulent visiter la ville.

### Capacité de l'hôtel :

L'hôtel HOCINE abrite **99 chambres** (198lits), **69 chambres singles**, **21 chambres doubles** dont 10 peuvent être aménagées en chambres Twin doubles et **9 suites** (2 exécutives, 4 suites Seniors et 3 suites Juniors).

### FICHE TECHNIQUE

**-Nom de l'établissement :** Hôtel Hocine Sarl Boulefkhad frères tourisme

**-Nature de l'activité :** Hôtellerie/restauration/conférences

**-Situation ou nature juridique :** SARL

**-Adresse :** lots n°17 et 18 UV 7 Nouvelle Ville Ali Mendjeli Constantine

**Tél :** ligne Groupées : tél : +213(0) 31 67 70 70

**Fax :** +213(0) 31 67 72 72

**-Email :** contact@hotel-hocine.com

**-Superficie totale :** 12682.80 M<sup>2</sup>

**-Assiette bâtie :** 1500 M<sup>2</sup>

**- Personnel :** 121

**-Distribution :** L'établissement est un monobloc à façades vitrées de 09 niveaux

- 01 Sous-Sol

- 01 Rez-de-chaussée

- 07 Etages

**-Nature des prestations de services :** hébergement, restauration, conférence, salle réunions, galas, noces, cérémonies, spa, école de formation hôtellerie

**-Capacité d'accueil :**

- 99 chambres
- 198 lits

## Section : 2 Visions, valeurs et stratégie de l'hôtel Hocine :

### 2.1 visions de l'hôtel Hocine :

- Être le leader des hôtels sur l'échelle nationale, être l'hôtel le plus compétitive de son secteur d'activité.
- Afin, d'être le meilleurs, HB améliore sans cesse ses compétences en matières de qualité, de certification, de service et d'innovation qui sont au cœur de son métier.

### 2.2 Valeur de l'hôtel Hocine :

#### - Placer le client au centre de tout ce que HB entreprend :

HB anticipe et répond aux attentes de ses clients, en leur offrant la meilleure qualité et valeur possible, ainsi que les autres hôtels.

#### - Valoriser « challenges » et récompenser les membres de ses équipes :

HB traite chacun avec respect et dignité et développe continuellement leurs potentiels, attend de chaque employé qu'il prenne ses responsabilités et atteigne un haut degré de performance, les employés se soutiennent les uns les autres pour garantir leur succès autant qu'entreprise.

### 2.3 Stratégie De L'HOTEL HOCINE :

La stratégie de HB a été bâtie basant sur ses valeurs et principes afin de conduire l'entreprise dans les années à venir à sa vision :

Être un leader sur l'échelle nationale.

Dans le but d'orienter l'ensemble de son organisation vers la nouvelle stratégie et s'assurer le succès de sa mise en œuvre, HB a défini trois priorités stratégiques :

**Focalisation** : HB choisit de se concentrer sur une cible particulière de la clientèle potentielle du domaine d'activité. Alors elle décide volontairement de se « focaliser » sur le segment B to B. Cette stratégie à développer un avantage concurrentiel sur ce segment.

**Stratégie d'expansion** : HB adopte cette stratégie afin d'ouvrir d'autres hôtels sur le territoire algérienne et même internationale, elle se prépare pour réaliser une chaine hôtelière spécifique à elle.

**Commercialisation** : améliorer l'image de marque par une l'élaboration d'un plan commercial pertinent ainsi qu'une stratégie marketing bien étudiée.

2.4 Organigramme de l'entreprise :

Figure N(08) : Schéma organisationnel de l'entreprise hôtel HOCINE :



Source : (document interne de l'entreprise)

2.5 Mission de la DRH dans L'HOTEL HOCINE :

La direction des ressources humaines a la responsabilité de veiller à la performance des processus suivants :

- Recrutement et gestion des carrières ce qui veut dire Assurer la disponibilité en personnel compétent suffisant
- Développement des compétences.
- La contribution à la démarche de management qualité par la recherche d'amélioration de ses processus.
- Dialoguer et partager les orientations de l'entreprise, en ménageant des moments informels nécessaires à une communication sincère.
- Développer l'engagement, la motivation et la fierté d'appartenance par une confiance retrouvée.
- accompagner l'évolution de l'organisation et conduit le changement.
- 

## 2.6 Attributions de la DRH de l'hôtel Hocine :

- Proposer et veiller à la mise en œuvre des stratégies et politiques des ressources humaines.
- la diffusion et l'application de la réglementation de l'hôtel.
- l'assistance et le contrôle des structures opérationnelles de gestion et d'administration du personnel.
- la prise en charge et le développement des relations sociales.
- gestion à moyen et long terme des ressources humaines en développement avec la définition et la maintenance de nouvelles technologies de l'information et de la communication.
- gestion et maintenance des organigrammes sur la base des paramètres et des ratios de gestion définis et validés par HB.
- consolidation des différents plans (recrutement/ formation / communication).
- évaluation des compétences (évaluation de la ressource humaine).
- élaboration de la synthèse des programmes de développement.
- négociation des calendriers et contrats de formation.
- participation à la définition et la mise en place des moyens internes de communication.
- analyse des coûts : masse salariale...
- élaboration des budgets, bilans et tableaux de bord de la fonction ressources humaines.
- contribution à la communication interne de l'entreprise.
- Gérer la communication interne et l'élaboration de la stratégie de la communication interne, élaborer des notes d'information et des infos express.

## 2.7 Les objectifs de la communication interne de HOTEL HOCINE :

Deux grands objectifs incombent à la responsable de communication :

- **Piloter la stratégie** : la communication des valeurs, de la stratégie HB et ses objectifs, doit être assurée par le responsable de la communication, ainsi que la diffusion auprès de tous les employés, commençant du plus haut niveau hiérarchique (Top management) jusqu'à l'ouvrier le plus simple. Pour cela, elle doit accompagner tous les événements ou créer des événements en vue de cascader la stratégie globale, HB étant un hôtel, sa communication interne distincte prenant en compte ses caractéristiques. Il est donc impératif de trouver des modes de communication adaptés avec la structure organisationnelle et sa taille.

- **Communiquer l'actualité de l'environnement entourée** : faire passer les informations d'activités externe ou à l'interne, les évènements organisés afin que ses employés se sentent impliqués et considérés, ce qui permettra d'augmenter l'efficacité dans la gestion et renforcer le plan communicationnelle crée au sein de HB.

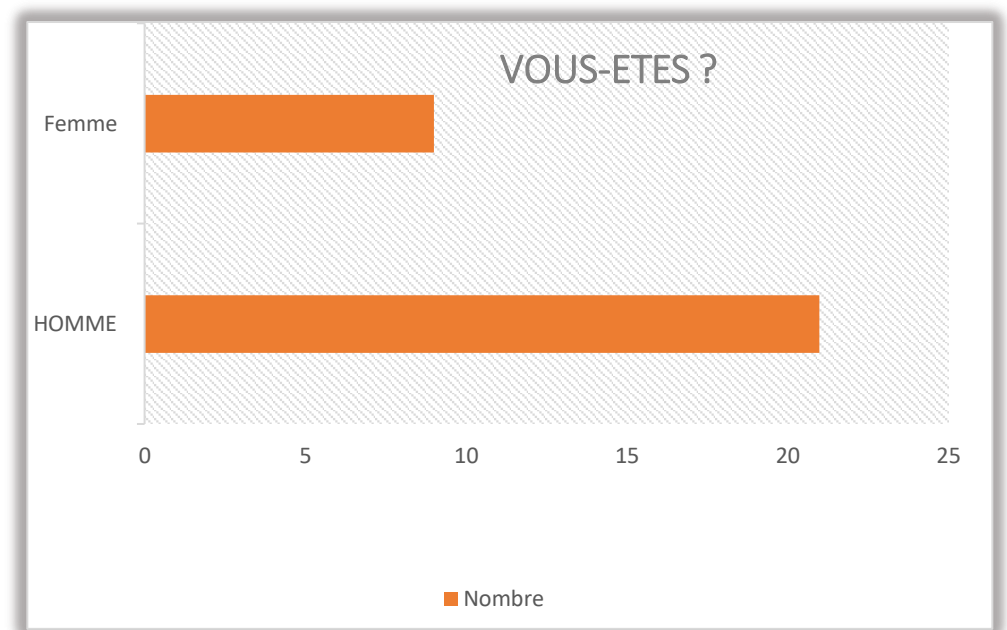
**Section : 3 Interprétation et analyse des données :**

**- Répartition par sexe :**

Le graphe suivant nous montre le sexe dominant dans notre étude :

Figure (4,1) : répartition d'échantillon selon le sexe :

	Fréquence	%
HOMME	21	70%
FEMME	9	30%
TOTAL	30	100



Source : élaborer par l'étudiant

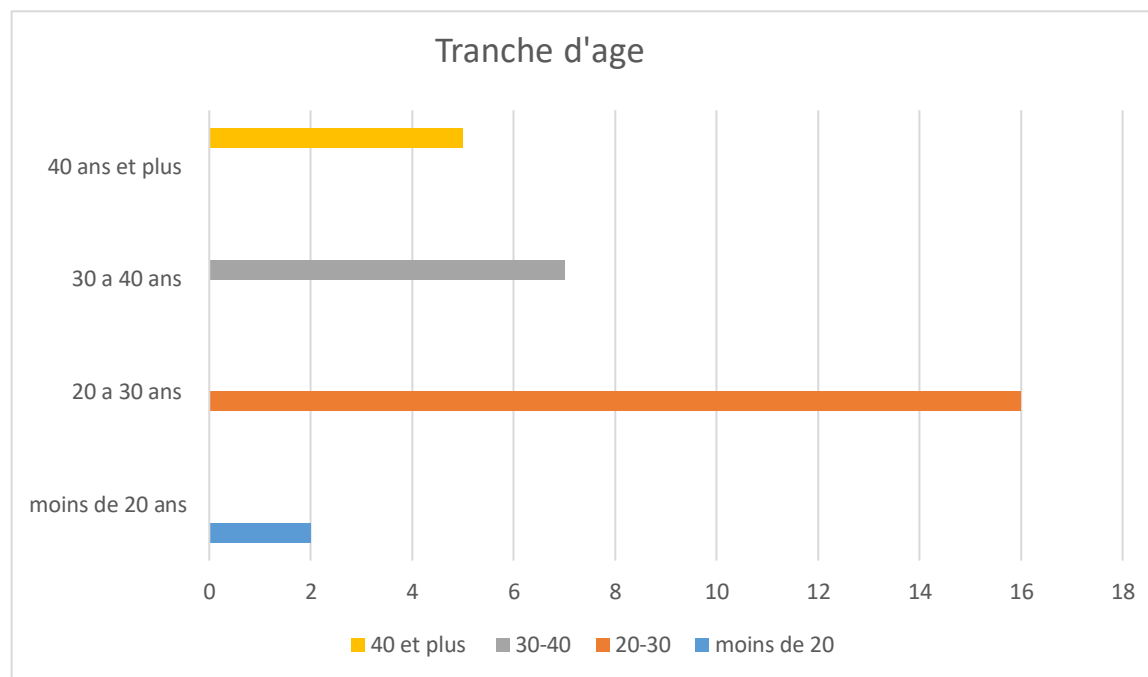
**Commentaire :**

Nous avons constaté à travers le tableau que **(70%)** du personnel constituant notre échantillon est de sexe masculin. en contre-partie, on trouve que le sexe féminin occupe **(30%)**, la différence très importante entre les deux sexes, due à la nature de travail qui demande une morphologie d'homme parce que la plupart d'eux sont des serveurs. HB s'intéresse aux compétences des deux sexes, elle n'est donc pas porté sur le sexe lors des recrutements, le seul critère déterminant qui intervient est les compétences professionnelles.

- Selon l'âge :

Figure (4,2) : répartition d'échantillon selon l'âge :

	Situation Matrimoniale	
célibataire	18	60%
Marié(e)	6	20%
Marié(e) avec enfant	6	20%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>



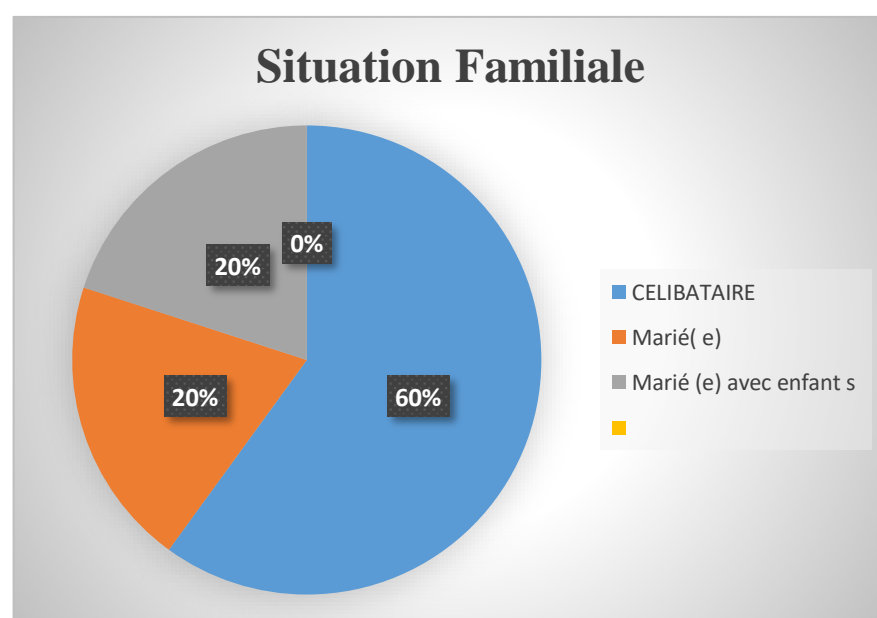
**Commentaire :**

Selon le graphe ci-dessus on voit que la catégorie des âges dominante est des personnes entre 20 ans et 30 ans ce qui nous donne une idée que la population est plutôt jeune. Suivi des personnes entre 40ans et 49ans et on déduit que c'est une catégorie expérimenté. Cette répartition illustre parfaitement la politique RH adoptée par l'entreprise qui cible principalement les jeunes.

- Répartition par situation matrimoniale:

Figure (4,3) : répartition d'échantillon selon la situation matrimoniale.

	Fréquence	%
MOINS DE 20	2	6.66%
20 A 30	16	53.33%
30 A 40	7	23.33%
40 ET PLUS	5	16.66%
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>



Source : élaboré par l'étudiant

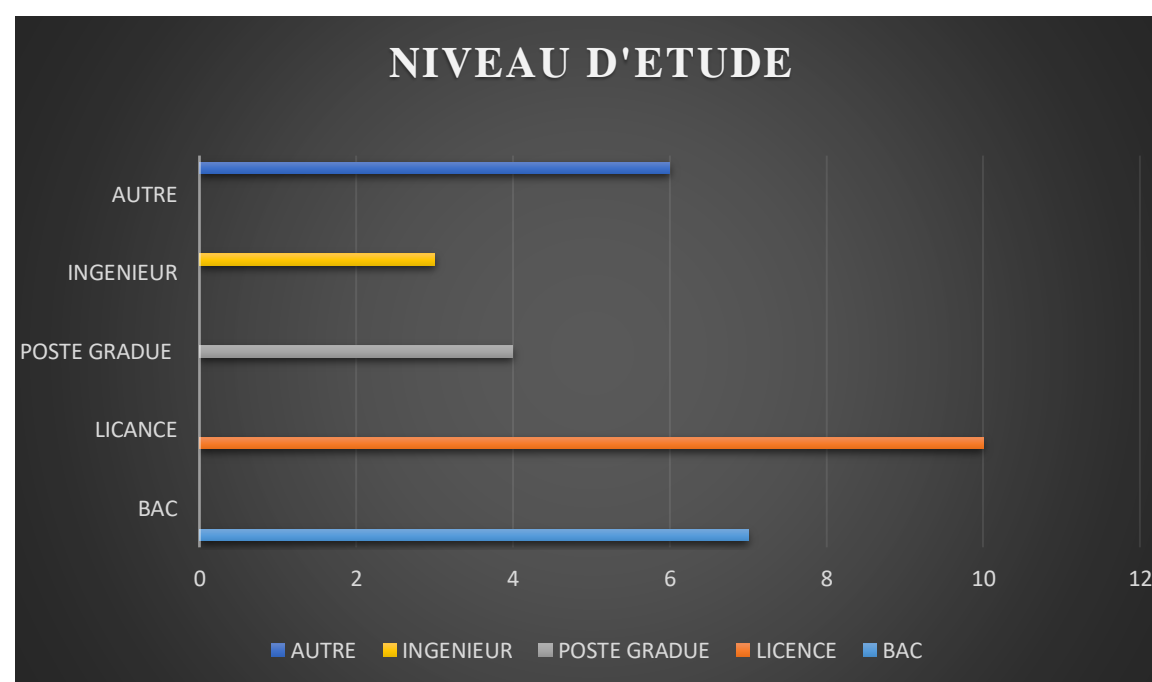
**Commentaire :**

Par ailleurs, les personnes interrogées sont assez jeunes (la moyenne d'âge est de 30 ans) et la plupart sont célibataires (60%). Plus de la moitié (53.33%) à un âge entre 20 et 30 ans, 23,33% se situent dans la fourchette 30-40 ans. Seul 16% de la population ont un âge supérieur à 40 ans. Ceci illustre parfaitement la politique RH adoptée par l'entreprise qui cible principalement les jeunes.

**- Répartition par niveau d'étude :**

Figure (4,4) : répartition d'échantillon selon le niveau d'étude.

	Poste occupé	Fréquence	%
<b>CADRE</b>		<b>6</b>	<b>20%</b>
<b>EXECUTANT</b>		<b>15</b>	<b>50%</b>
<b>MAITRISE</b>		<b>9</b>	<b>30%</b>
<b>TOTAL</b>		<b>30</b>	<b>100%</b>



Source : élaboré par l'étudiant

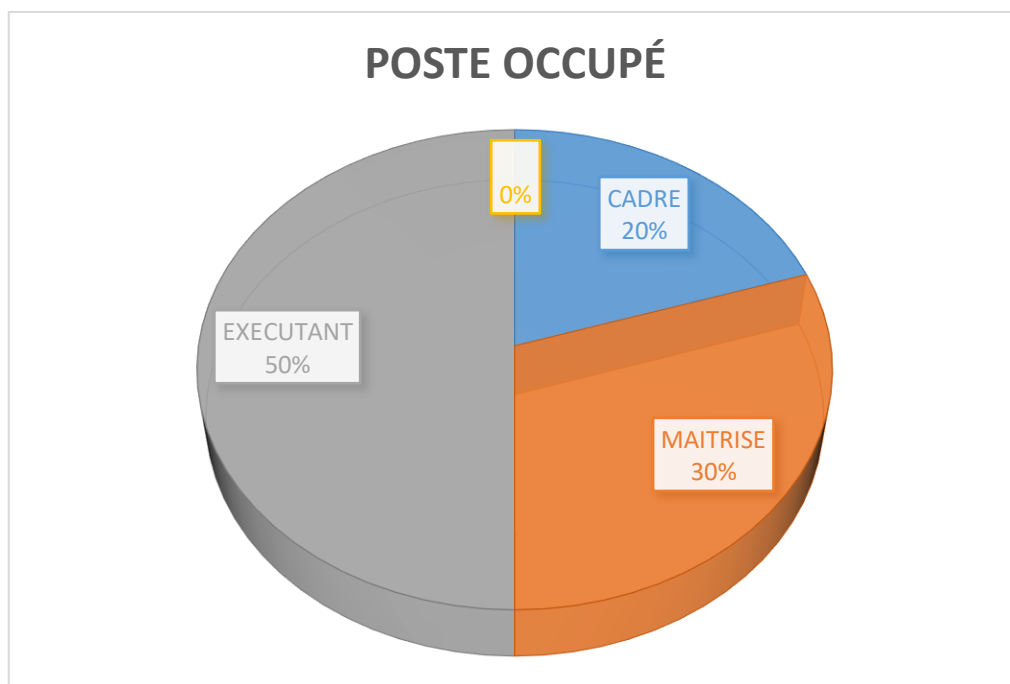
**Commentaire :**

La population est instruite, titulaires de licences constituent la grande partie de notre échantillon avec 33.33% suivis par les bacheliers avec un taux de 23.33%, les détenteurs de post gradué interviennent avec 13.33% d'autres niveaux de qualification constitue 20%. Ceci indique que l'entreprise exige un haut niveau de qualifications et de compétences adaptées aux exigences d'activité lors des recrutements, que pour elle, la clé de réussite et de performance se trouve dans une ressource humaine hautement instruite et qualifiée.

- Répartition par poste occupé :

Figure (4,5) : répartition d'échantillon selon le poste occupé.

	Niveau d'étude	
	Fréquence	%
<b>BAC</b>	7	23.33%
<b>LICENCE</b>	10	33.33%
<b>POSTE GRADUE</b>	4	13.33%
<b>INGENIEUR</b>	3	10%
<b>AUTRE</b>	6	20%
<b>TOTAL</b>	30	100%



**Commentaire :**

La moitié de personnes interrogées (50%) des personnes représentent des exécutant (30%) représentent des agents de maîtrise. (20%) d'entre eux représentent des cadres ce qui confirme que HB a besoin dans sa stratégie de communication un bon plan de communication en gardant la synergie autour du projet On déduit aussi qu'il y a une adéquation entre le nombre des dirigeant et les employés la chose qui va assurer le bon déroulement des informations et l'interaction des lignes hiérarchiques.

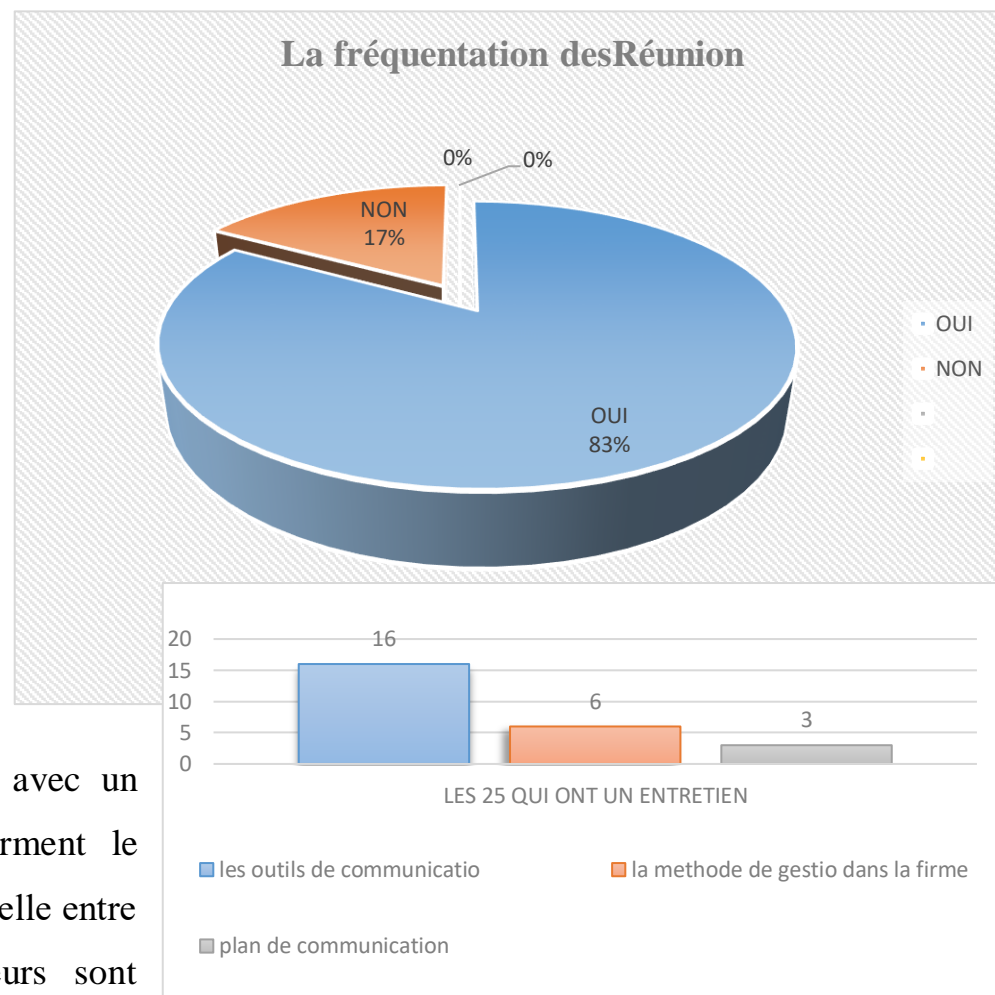
**3.2. Axes d'analyse des questions relatifs à la recherche :**

La section suivante est composée de deux parties. La première pour analyser les résultats que nous avons obtenus, par la suite quelques suggestions sont proposées dans la partie dite Recommandations.

- **Avez-vous eu au moins un entretien individuel ou une réunion avec un responsable hiérarchique au cours des 12 derniers mois? Si oui : Avez-vous traité les sujets suivants :**

Figure (4,6) : la fréquentation des réunions

	Poste occupé	Fréquence	%
<b>OUI</b>	<b>25</b>		<b>83.33%</b>
<b>NON</b>	<b>5</b>		<b>16.66%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>		<b>100%</b>



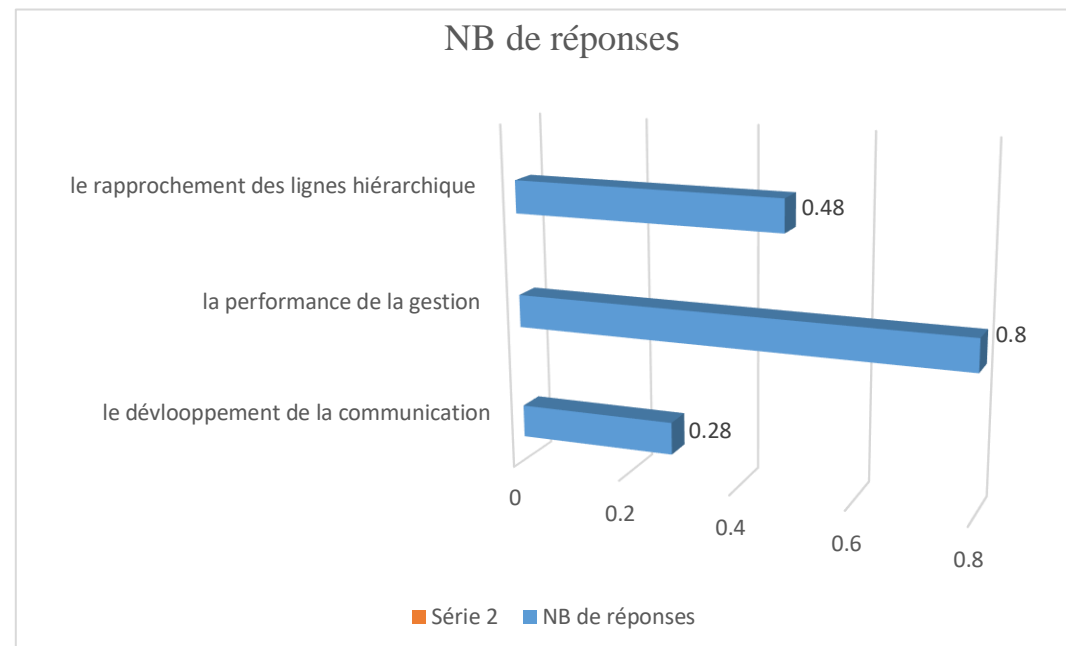
**Commentaire :**

Le schéma ci-dessus montre que seul **16.66%** de la population interrogée n'ont pas eu un entretien individuel ou une réunion avec un responsable hiérarchique, tandis que les **83.33%** restant confirment le contraire. Ceci souligne qu'il y'a une certaine proximité professionnelle entre les supérieurs hiérarchiques et leurs subordonnés, les supérieurs sont soucieux et très porté sur l'élaboration d'une bonne communication avec eux, Les outils de communication est le sujet le plus traité lors des entretiens avec les managers, avec un taux de 64%, suivie par la méthode de gestion 24% et le sujet de plan de communication arrive en dernier. Cette focalisation sur les outils de communication traduit l'intérêt qu'accorde l'entreprise à la règlementation du processus communicationnelle entre employés& dirigeants et leur capacité à assurer la transmission d'informations afin de faciliter les taches qui sont confiées en d'autre terme la capacité à mobiliser leurs compétences parfaitement en utilisant un système d'information définis par ces outils aidant à aboutir aux résultats attendues.

- Cette réunion a-t-il eu des conséquences directes pour vous en matière de (plusieurs réponses sont possibles) :<sup>31</sup>

Figure (4,7) : conséquences des réunions

	NB De réponses	%
le développement de la communication	12	48%
la performance de la gestion	20	80%
le rapprochement des lignes hiérarchiques	7	28%



**Commentaire :**

Cette question s’interroge sur l’impact que pourra générer la communication interne représentée par la réunion au sein de HB, car c’est à l’aide de cet exercice que les décisions concernant les moyens de communications, les méthodes de gestion seront prises. C’est la première et la principale étape pour déterminer l’impact liée à la gestion c’est pourquoi nous avons jugé utile de demander aux employés les conséquences constatées suite à leur présence dans les réunions :

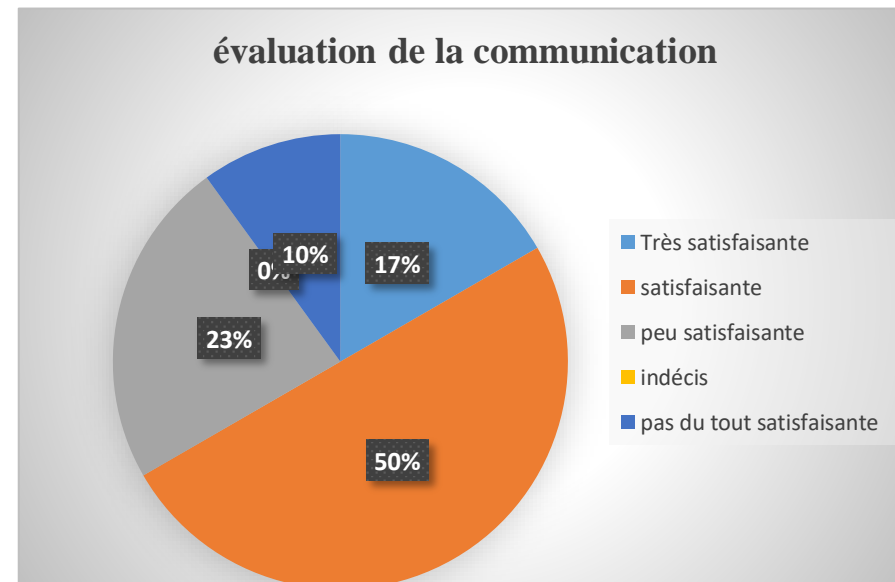
Ainsi 80% d’entre eux approuvent que cet entretien a eu des conséquences directes sur la gestion et sa performance, une réponse logique qui vient confirmer nos constatations. Il s’agit de la fixation des objectifs et les méthodes de travail qui fournissent à l’employé des facilités afin qu’il mène à bien son travail. En outre la moitié de nos interlocuteurs (48 %) ont confirmé que les réunions a des conséquences directes sur la bonne communication, ce qui a favorisait l’obtention de l’information au temps qu’il faut. Pour ce qui concerne le rapprochement des lignes hiérarchiques seul 28% des employés ont vu que les réunions aide à conglomérer le groupe. Ce qui montre que les employés se sont informés formellement suite à la réunion par leurs supérieurs de ces méthodes de gestion. Une bonne communication entre les supérieurs et leurs employés contribue à la performance gestionnaire de ces derniers.

<sup>31</sup> Remarque : Pour les questions à choix multiples, le nombre de réponses est supérieur à l’effectif, en effet la somme des taux est supérieure à 100%.

**Que pouvez-vous dire sur la communication au sein de HOTEL HOCINE d'une manière générale ?**

Figure(4,8) : évaluation de communication

	NB De réponses	%
Très satisfaisante	5	16.66%
Satisfaisante	15	50%
Peu satisfaisante	7	23.33%
Indécis	0	0
Pas du tout satisfaisante	3	10%



**Commentaire :**

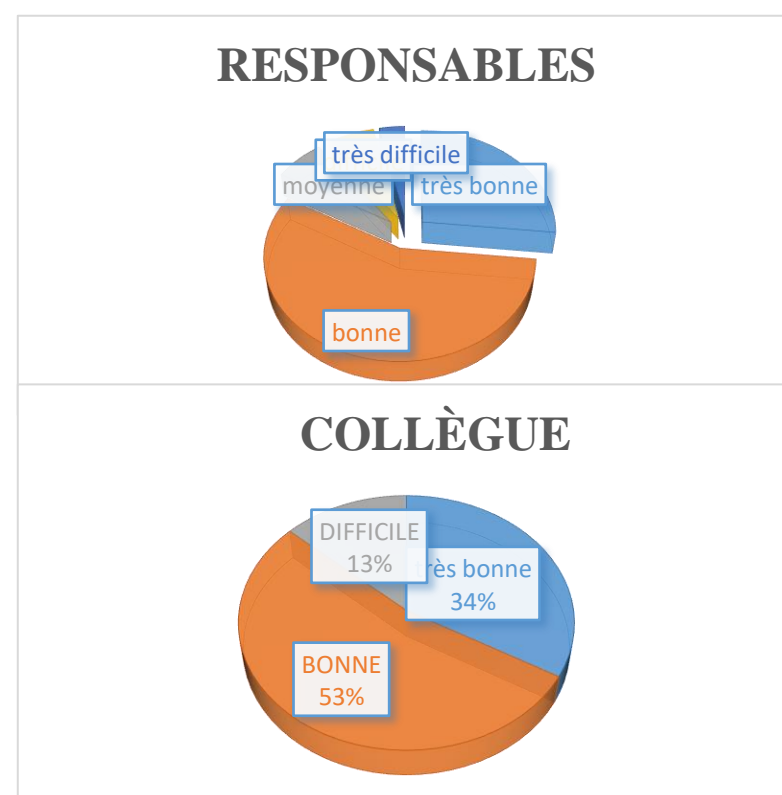
La moitié des individus questionnés (50%) jugent la communication interne au sein de HB étant satisfaisante et (16.66%) la juge très satisfaisante contre (23.33%) peu satisfaisante et (0%) d'indécis (ne sachant pas quoi répondre), quant au critère pas du tout satisfaisante, il ne constitue que (10%) de la population de l'échantillon.

D'une manière générale, on peut dire que la communication interne au sein de HB est satisfaisante d'après l'ensemble des témoignages recueillis des employés.

**Que pensez-vous de vos relations de travail avec votre responsable et vos collègues ?**

Figure(4,9) : évaluation de communication avec les responsables et les collègues

	responsable	collègue	responsable%	Collègue%
Très bonne	8	10	26%	33.33%
Bonne	17	16	56.66%	53.33%
Moyenne	2	0	6.66%	0%
Difficile	2	4	6.66%	13.33%
Très difficile	1	0	3.33%	0%



**Commentaire :**

**a) Avec le responsable :**

En ce qui concerne les relations de travail, celles-ci sont jugées "bonne" par la plus grande majorité représentée par un pourcentage de **(56.66%)**, suivit d'un pourcentage de **(26%)** qui considère que les relations avec leurs supérieurs sont "très bonnes", par contre un seul employé juge la relation mauvaise ou pas bonne. ceci, sous-tend que HB accorde à la communication une place primordial.

**b) avec les collègues :**

Concernant les relation entre collègues, le classement de leur appréciation s'alignent au même titre que les relations avec le responsable, avec une majorité estimé à **53.33%** jugeant sa relation avec son responsable comme étant "bonne" suivit d'un pourcentage de **(33.33%)** qui considère la relation avec son supérieur "très bonne" tandis que les relation "pas bonne" sont représenté par un pourcentage très faible.

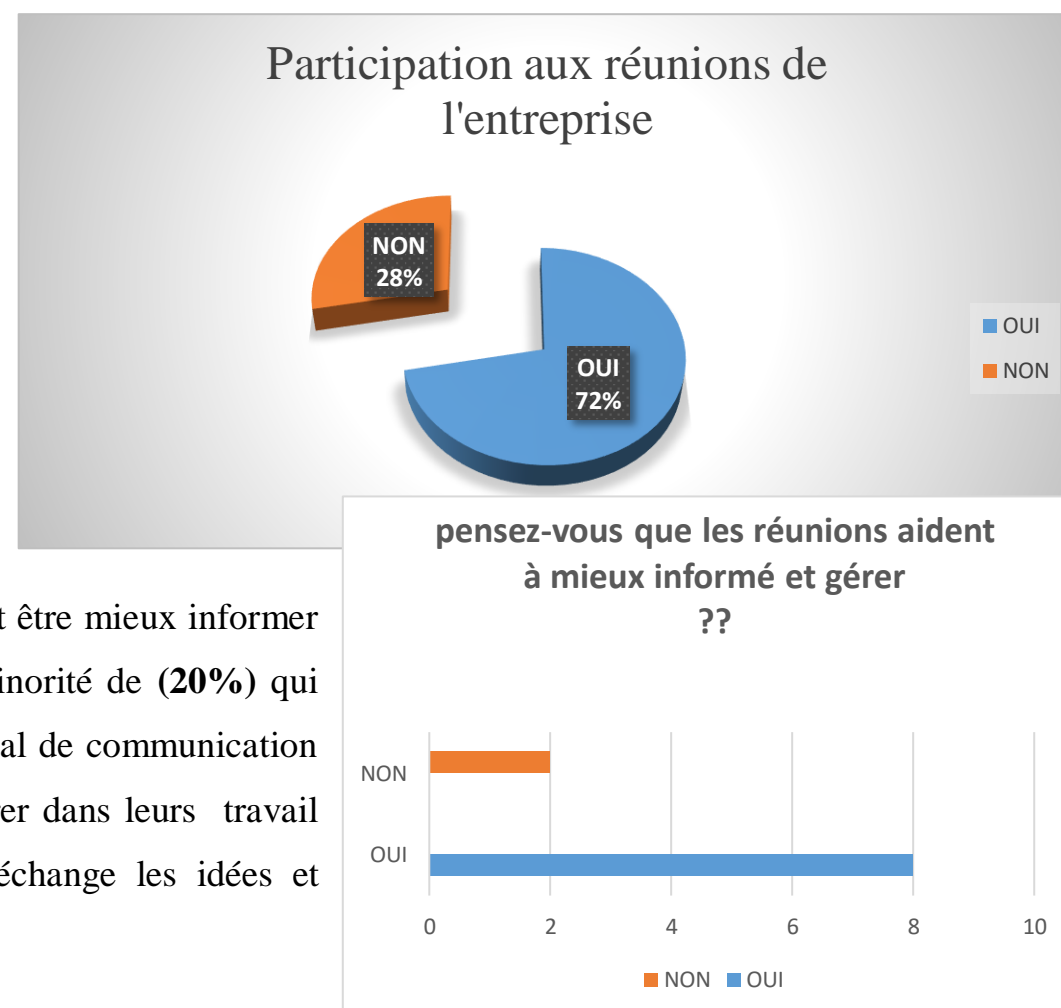
**Est-ce que vous participez aux différentes réunions que l'entreprise organise ?**

- pensez-vous que les réunions aident à mieux informé et gérer ?

**Figure(4,10) : participation aux réunions de l'entreprise**

**Commentaire :**

Les résultats obtenus indiquent que **(72%)** des enquêtés participent aux réunions que l'entreprise organisent, ceci illustre que pour HB l'implication du personnel dans tout ce qui se rapporte à l'entreprise est primordial à la réussite de cette dernière car le personnel se sent comme le maillon essentiel de la chaine de valeur de HB et d'après les individus qui participent à des réunions, une majorité de **(80%)** estiment être mieux informer et gérer suite à la participation à ces dernières contre une minorité de **(20%)** qui trouvent le contraire, ceci reflète que les réunions sont un canal de communication par excellence pour faire adhérer les collaborateurs et les gérer dans leurs travail car ils se sentent dans le vif du sujet, donne leur avis, s'échange les idées et participent à tracer le plan qui permet d'atteindre les objectifs.

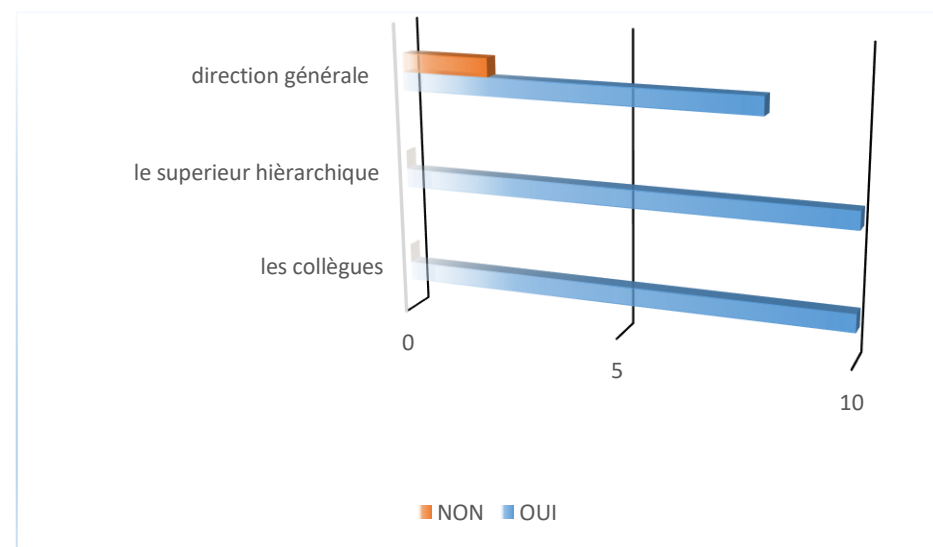


- **Avez-vous des échanges d'information avec :**

- les personnes de votre service.
- votre supérieur hiérarchique.
- direction générale.

Les échanges d'information avec les collègues du même service, le supérieur hiérarchique, direction générale				
	Effectifs		%	
	OUI	NON	OUI	NON
Les collègues du même service	30	0	100%	0%
Le supérieur Hiérarchique	30%	0	100%	0%
Direction générale	24	0	80%	20%

Figure(4, 11) : l'échange d'informations



Comm

**entaire :**

D'après les résultats de cette question, on estime qu'il y'a une bonne harmonie entre les membres des différents services de l'entreprise, l'échange d'information étant à son niveau optimal (**100%**), on dira alors qu'il existe une fluidité de communication entre les collègues, il est normal étant donné qu'ils travaillent constamment en collaboration. Quant à l'échange d'information avec le supérieur hiérarchique, elle est de (**100%**). ceci souligne qu'il y'a une accessibilité vers son supérieur et une fluidité d'échange à double sens, les employés peuvent l'aborder avec aisance pour l'échange d'information qui se limitent au travail. Quant à la direction générale, (**80%**) de les individus questionnés échangent des informations directement avec cette dernière, ce qui plus est très acceptable vu que le taux dépasse la moitié des interrogés.

En totalité, on remarque qu'il n'y a aucun obstacle qui interfère entre le l'émetteur et le récepteur des trois éléments car l'échange se fait en temps réel et de façon directe.

- **Quels sont les moyens de communication que HB utilise ?**

Figure(4,12) : MOYENS DE COMMUNICATION

Les moyens de communication au sein de HB			
	NB		%
E-MAILING	10		33.33%
AFFICHGE	18		60%
REUNION	25		83.33%
INTRANET	9		30%
TELEPHONE	20		66.66%



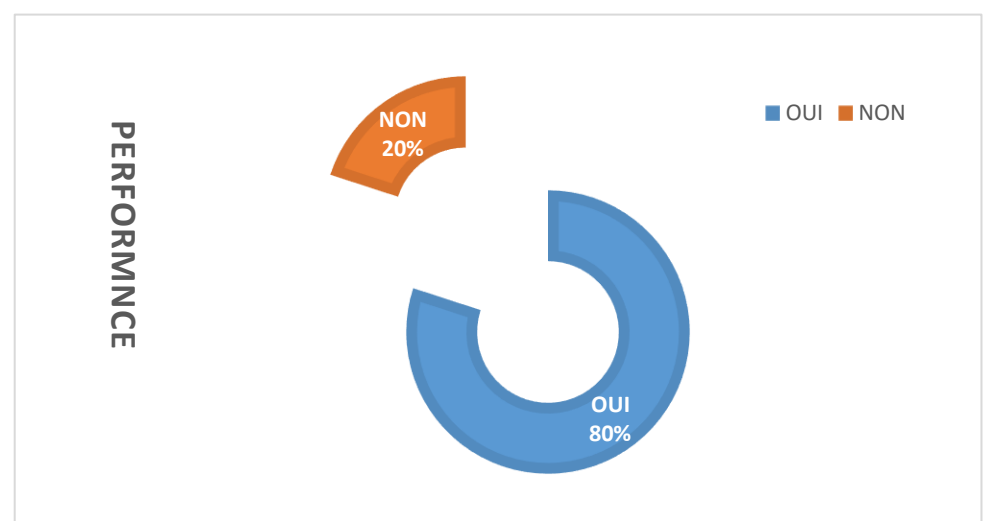
**Commentaire :**

D'après les réponses des interrogés on remarque que HB ne néglige pas l'utilisation d'un canal de communication sur un autre suivant les pourcentages ; **(83,33%)** qui représente l'utilisation des réunion ,elle accorde donc une importance primordiale à la transmission et la diffusion de l'information pour atteindre une communication optimale, on remarque aussi que l'entreprise déploie plus de moyens Digital (intranet et l'E-mailing) qui sont des moyens d'utilisation courantes pour la majorité des employés et qui représente un taux de **(30%)**. **(33.33%)** des interrogés soulignent que HB utilise aussi l'affichage pour soutenir la communication Digital et dont le pourcentage s'élève à **(60%)** c'est pour que l'information soit accessible à tout employés quelque soit son niveau hiérarchique et de maitrise de l'outil informatique.

**- Pensez-vous que la communication est performante au sein de votre hôtel ?**

Figure(4,13) : mesure de la performance

La communication est-elle performante		
	NB	%
OUI	24	80%
NON	6	20%
TOTAL		100%



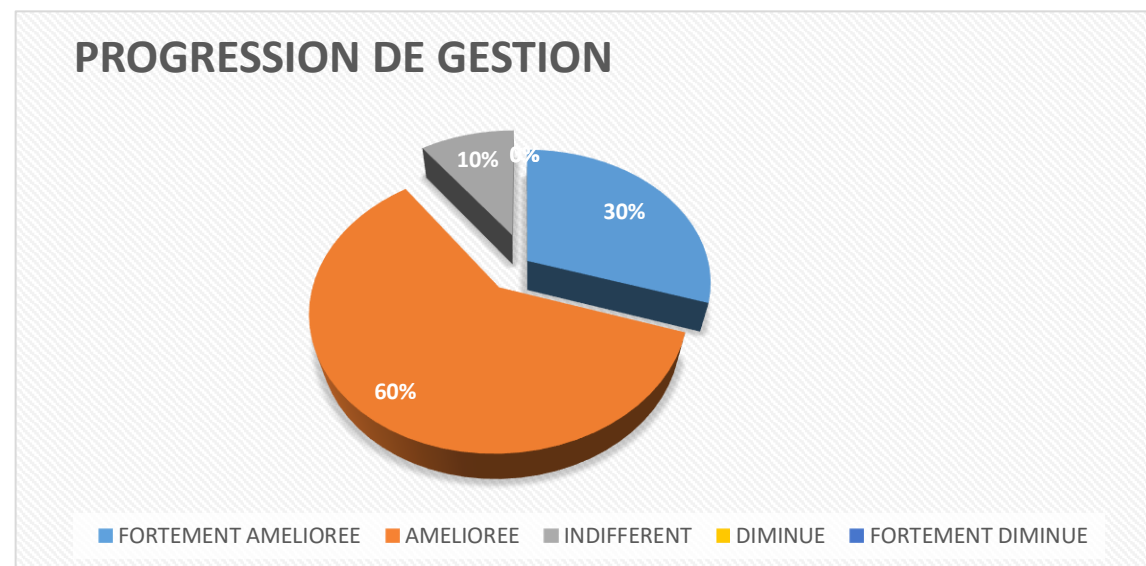
**Commentaire :**

D'après ces résultats on constate qu'une majorité écrasante représentée par **(80%)** est satisfaite des de la communication que HB propose, ceci révèle l'engagement de l'entreprise auprès de ses employés en leur garantissant cohérence de travail irréprochable et des moyens communicationnelles de qualité pour les encourager à mener à bien leur missions et leur faire comprendre efficacement le mécanisme de leurs organisme à travers les moyens matériels déployés pour achever les objectifs tracés au temps et qualité et couts souhaités. quant à **(20%)** des interrogés étaient impartial tandis qu'aucun questionné n'a jugé les moyens de HB insatisfaisant ce qui soutient parfaitement le fait que la communication est le moteur dont dépend sa continuité et dont il faut prendre grand soin.

- pensez-vous que les progrès réalisés par HB en matière de communication interne a permis à la gestion de projet d'être:

- Le niveau de <b>gestion</b> lié au progrès de la communication interne		
NB		%
<b>Fortement améliorée</b>	<b>9</b>	<b>30%</b>
<b>Améliorée</b>	<b>18</b>	<b>60%</b>
<b>Indifférent</b>	<b>3</b>	<b>10%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>

Figure(4,14) : progression de la gestion liée au progrès de la communication interne



**Commentaire :**

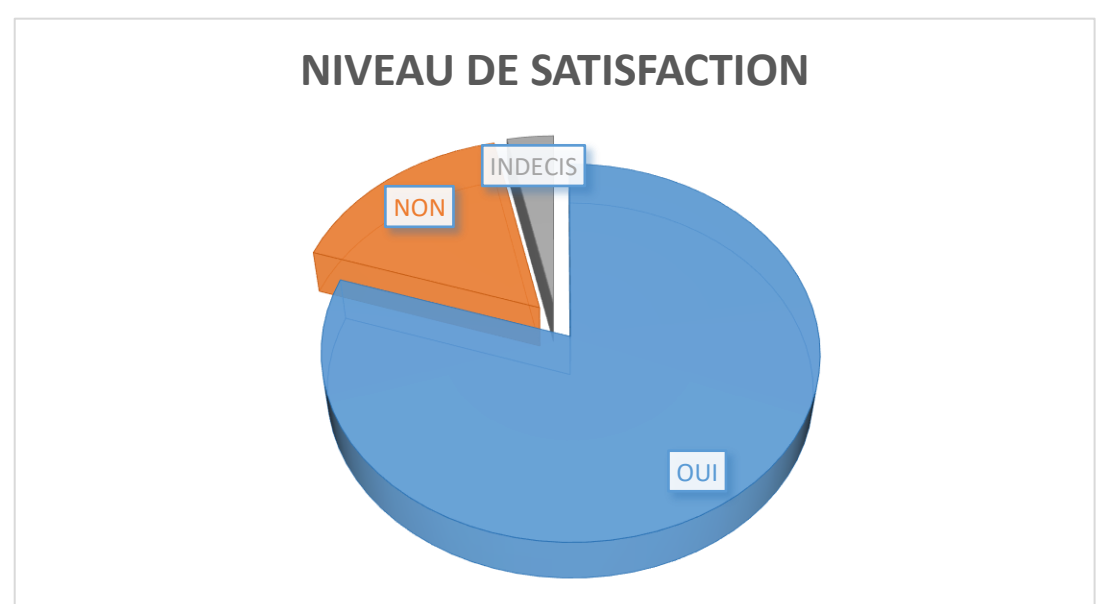
Il est évident d'après le graphique que le niveau de gestion a augmenté pour la plupart d'entre eux, ce cas est représenté par un pourcentage de

(60 %), ceci dénote l'impact directe qu'a eu le progrès de la communication interne au sein de l'hôtel Hocine sur l'augmentation de la gestion de projet. le pourcentage des employés "indifférents" est de (10%) proche d'être nulle ceci représente l'unanime des réponse que la communication sert à mieux améliorer le travail nécessaire afin de mettre en place le changement pour que les résultats attendus soient atteints. On peut dire que (90%) de la population témoigne que leur communication a augmenté leur organisation en matière de gestion car cette dernière a leur permet d'effectuer leur tâches d'une façon efficiente (gain en temps et en effort).

- Êtes-vous satisfaits de la gestion de projet que HB vous offre ?

Figure(4,15) : niveau de satisfaction de la gestion de projet

- Le niveau satisfaction par rapport à la gestion de projet		
NB		%
<b>OUI</b>	<b>24</b>	<b>80%</b>
<b>NON</b>	<b>5</b>	<b>16.66%</b>
<b>INDECIS</b>	<b>1</b>	<b>3.33%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>30</b>	<b>100%</b>



**Commentaire :**

D'après les résultats obtenus, (80%) des employés jugent que leur gestion de projet est bonne cela car HB concentre toute sa réussite sur la satisfaction de la clientèle, ceci inciter eux a développer leur méthodes de gestion en parallèle avec les besoins du personnel et sa stratégie globale de la communication.

- **Que proposez-vous à votre entreprise pour améliorer le niveau de communication interne ainsi que celui de la gestion de projet?**

Chaque répondant a partagé sa vision concernant la communication et la gestion au sein de HB et a émis des propositions en ce sens, on a recensé quelques-uns similaires et d'autres différentes, ces dernières serviront à élaborer les suggestions proposées à l'entreprise et qui seront traitées de façon exhaustive lors de cette section.

### Synthèses et importante constatation :

Le traitement et l'analyse des données ainsi que les informations collectées par le biais du questionnaire , nous ont permis d'aboutir aux constatations suivantes:

Notre étude au sein de l'hôtel Hocine porte sur l'analyse de la communication interne et son impact sur la gestion des projets et qui vise à:

- 1- identifier la place qu'occupe la communication interne au sein de l'hôtel, son degré d'influence sur la gestion, le degré de circulation de l'information ainsi que de déterminer les principaux dysfonctionnements qui entravent la transmission optimale de l'information et sa diffusion, sans oublier la qualité des relations de travail entre collègues et supérieurs.
- 2- proposer des éléments de réflexions et conclure avec les différentes suggestions proposées par les salariés et les cadres destinées au responsable de hôtel Hocine afin d'améliorer le système de communication interne ainsi que la gestion de projet au sein de l'hôtels et ceci dans le but d'améliorer la performance de l'entreprise et préserver l'image et la notoriété de cette dernière.

La première partie du questionnaire vise à identifier le niveau de communication interne d'une manière générale ainsi que les d'information entre les supérieurs hiérarchiques qu'avec les collègues. La majorité des questionnés ont jugé la communication interne étant satisfaisante d'une manière générale.

En ce qui concerne les relations de travail avec le supérieur et leurs collègues, la majorité la jugent bonne ce qui implique l'existence d'un rapport mutuel entre eux, un climat communicationnelle favorable au travail et de la bonne gestion par les supérieurs qui encouragent la circulation d'informations

La participation des cadre aux réunions de l'entreprise est très forte, tous les cadre y participent dans des réunions hebdomadaires, **(83.33%)** des employés participent aux réunions dont **90%** des responsables, par contre la présence des employés non cadres( n'occupant pas un poste de responsabilité) n'est pas aussi fréquente que celle des cadres et **(16.66%)** déplorent ne pas en faire partie fréquemment mais participent néanmoins aux réunions, ceci est logique et compréhensible car la politique tend à impliquer ses cadres supérieurs aux décisions et à la fixation des objectifs pour réduire le risque de diffusion de la stratégie, impliquer tous les employés à toutes les réunions seraient inutiles vu leurs positions de poste qui ne requiert pas de participation à la stratégie de l'entreprise.

Il existe un échange d'information satisfaisant au siège de l'hôtel Hocine entre les collègues du même service ainsi que de services différents, signe de la présence d'un échange mutuel entre les lignes hiérarchique. On a remarqué qu'il existe aussi un échange d'information directe très remarquable avec le supérieur hiérarchique estimé à **(100%)** et la direction générale représenté par un taux important **(80%)** ceci implique une diffusion effective, ponctuelle de l'information avec une bonne pratique de gestion interne vu que **(80%)** des enquêtés déclarent être informés et des projets de l'entreprise et gérés suite à leur participation dans des réunion , ce qui reflète la stratégie qui tend à vouloir faire participer la majorité

des employés à la prise de conscience des objectifs afin de renforcer la compréhension des messages transmises par les récepteurs et créer une synergie, cet élément est essentiel dans la mesure où il contribue à renforcer la communication collective. tous les répondants affirment qu'il y'a beaucoup de communication orale (réunion-bouche à oreille) en se déplaçant aisément dans les bureaux des collègues pour leur demander ce dont ils ont besoin et ce moyen est jugé être très efficace car il permet parfois d'obtenir l'information avant le moment voulu et donc d'être plus préparé à la recevoir et à agir en anticipant les événements donc on peut dire que les délais de livraison sont respectés.

En ce qui concerne les moyens de communication interne de l'hôtel Hocine, ils sont de haute qualité, ils s'alignent aux moyens de communication des projets utilisés dans toutes les PME d'une structure organisationnelle d'un projet. Les moyens sont performants, adaptés à toute catégorie d'employés, l'objectif ultime de la communication de HB étant "de diffuser l'information à l'ensemble des employés" elle a su implémenter un système de communication dont les canaux varient, téléphone, à l'affichage, aux réunions. Cette observation est renforcée par les réponses unanimes, des cadres interviewés lors de questionnaire qui estiment être très satisfaits des moyens de communication à disposition.

Le niveau de gérance au sein de l'hôtel est élevé et satisfaisant d'une manière générale, ceci est dû à de nombreux facteurs cités par les interrogés dont : règne un climat professionnel favorable basé sur la cohésion, une bonne communication fluide et pertinente et la proximité, les missions de la DRH répondent aux attentes des employés( plan communicationnel, gestion de communication, organisation d'évènements...), on remarque aussi que **(100%)** des employés avaient des conséquences directes au développement de communication et la performance gestionnaire suite à leur présence aux réunions .

Les méthodes de gestion au sein de HB sont jugées "satisfaisants" par la majorité des employés, ces derniers estiment très considérés par leur hiérarchie et remarquent l'effort déployé par leur entreprise pour leur offrir toujours le meilleur. Les responsables considèrent leurs efforts et agissements envers leurs employés comme indispensables à la préservation d'un capital humain satisfait, mobilisé, performant dans son travail.

## **Conclusion partielle et vérification des hypothèses**

Nous affirmons l'hypothèse H1 que nous avons proposé « *La communication interne vise à organiser l'entreprise afin d'être efficace* » à travers les résultats de la partie pratique section 3 des interprétations indiquent et confirment que la communication interne a des conséquences directes en matière de gestion de projet ainsi que par le résultat positif de 80% qui représente le traitement des sujets en relation avec la gestion de projet durant les réunions réalisées.

Nous infirmons l'hypothèse H2 que nous avons proposé « *les outils les plus utilisés sont des outils modernes digitalisés* » à travers les résultats de la partie pratique section 3 d'après les réponses des interrogés indiquant que les moyens de communications les plus utilisés sont les réunions et non pas des moyens modernes digitalisés.

Nous affirmons l'hypothèse H3 que nous avons proposé « *Une communication interne efficace permet la bonne gestion des projets de l'entreprise* » à travers les résultats de la partie pratique section 3 qui indique que le progrès de la communication interne influence directement la performance de la gestion des projets au sein de la firme hôtelière.

Donc, dans ce chapitre, nous avons tenté de valider les hypothèses émises au premier chapitre, et pour ce faire nous avons utilisé le traitement et l'analyse de questionnaire divulgué au personnel afin de connaître le degré d'accord des répondants pour chaque expression du questionnaire.

Après avoir analysé et vérifié structurellement les résultats de notre recherche, nous avons prouvés que deux hypothèses sont validées et la troisième infirmée.

### **Suggestion du personnel :**

On va citer à présent les suggestions qui ont été proposées par le personnel pour l'amélioration du système de communication interne ainsi que la motivation des employés :

- Former plus les employés aux moyens de communication Digital existants pour optimiser leur utilisation.
- Elargir les canaux de communication verticale et horizontale.
- Créer et développer un réseau HB pour partager les forces et faiblesses de la communication interne et la RH.
- Familiariser les relations entre les employés.
- Plus des réunions avec les statuts d'exécutions plus d'écoute précisément, ce qui guide à éviter la centralisation des décisions.
- Changer le management top down.

### **Recommandations :**

Nos recommandations s'articulent comme suit :

- pour que les entreprises Algériennes améliorent et modernisent leur système de communication, ils doivent tout d'abord préparer leur staff d'encadrement en les formant aux pratiques de management et de la communication.
- Beaucoup d'entreprises algériennes rattachent la direction de communication d'entreprise à la direction des ressources humaines si celle-ci existe évidemment dans l'entreprise donnée. Nous préconisant aux entreprises dont l'envergure se rapproche de celle de HB de mettre ne place une direction de communication indépendante de la direction des ressources humaines et non affiliée à celle-ci car les missions, objectifs et fonctions inhérents à la direction de communication sont très distinctes à ceux de la direction des ressources humaines, et travaille en collaboration directe avec le directeur général c'est pourquoi elle devrait être indépendante pour être plus performante.
- Fixer une stratégie globale de communication et l'implémentation d'un système performant et efficace.

## **Conclusion**

## Conclusion :

L'entreprise face aux impératifs de ce nouveau siècle et aux mutations de l'environnement économique est devenu communicante, ainsi qu'aujourd'hui, nous nous sommes affranchis des distances et des délais, ce qui nous permet de communiquer avec le bout du monde, comme si nous y étions.

Cette évolution a profondément modifié les rapports sociaux, au point où nous pouvons légitimement nous demander si nous communiquons vraiment mieux ce qui nous incite à poser la question sur la performance de notre système d'information.

Le rapport entre communication et gestion de projet a pris de l'ampleur est devenu le centre nerveux de la conduite des projets et l'axe primordial dans la mise en place d'une stratégie de conduite de changements pour pallier aux résistances et adapter la ressources humaines aux nouvelles situations, c'est pourquoi les managers d'aujourd'hui sont davantage communicateurs dans le sens de la mobilisation des hommes au travail.

Nos travaux de recherche sur le terrain de hôtel Hocine relatif à la communication interne et son impact sur la gestion de projet , nous a permis de faire un constat de la situation relative à la communication interne et son effet sur la mobilisation du personnel au projet de l'entreprise hôtelière. Il nous a été porté de constater avec beaucoup d'intérêt un certain nombre de résultats concordant à une communication effective et pertinente. L'état satisfaisant de la communication n'es pas dû au hasard, il s'explique d'après notre analyse par l'élaboration d'une stratégie globale de communication et d'implémentation d'un système performant et efficace. l'entreprise en question a su s'accorder au rythme de l'évolution mondiale en évoluant vers un modèle communicationnel et managérial du 20<sup>ème</sup> siècle en le greffant a sa stratégie interne comme axe majeur et l'adapter à sa politique et culture, projetons notre chef de projet dans un future pas trop lointain nous pourrions y découvrir un homme charge de suivre une centaine de projets à travers le monde, installé dans le bureau ,pilotant ses équipes par l'intermédiaire d'écran donc nous pouvons affirmer que l'avenir de la communication est lié directement a les outils utilisés permettant de faciliter et d'accélérer la mise l'opération communicationnelle et de transmettre le message avec zéro erreurs.

Ce qui nous mène affirmer et infirmer les hypothèses présentées au départ et clôturer notre travail en confirmant le fait qu'une stratégie de communication interne pertinente mène à une performance sans ambiguë et que même si la communication interne n'est pas considéré par les employés comme l'un des facteurs décisifs de la bonne gestion, il reste néanmoins le facteur phare de la désorganisation si la communication est altérée, contraignante ou absente au sein de l'entreprise.

## LISTE DE BIBLIOGRAPHIE :

### OUVRAGE :

- Alecian serge, foucher dominique « *guide de management dans le service publique* », édition Les organisations, 1999.
- Demon l, kempe a, rapidelm, scibeltac, communication d'entreprise : stratégie et pratique, Edition nathan, paris, 2000.
- Detrie Philipe, broyez catherine, la communication interne au service du management, édition liaison, Paris, 2001.
- DEGUY (MICHEL) : *Politique des ressources humaines dans l'entreprise*, édition d'Organisation, Paris, 1989.
- Dictionnaire de management de projet, 4ème édition, édition AFNOR, paris, 2010.
- GELINIER, (OCTAVE) : *Stratégie de l'entreprise et motivation des hommes*, édition d'organisation, Paris, 1993.
- Guide de Management, édition de Seuil, 1992.
- KOTLER, (P) & DUBOIS, (B) et autres : *marketing management*, édition Pearson, Paris, 2006.
- LENDREVIE, (L) & LONDON : *Publicator*, 5ème édition, édition Dalloz, Paris, 2001.
- Olivier Moch, communication, 2012.
- PASTOR, (P) & BREAD, (R) : *les treize clés du manager*, édition liaison, Paris, 2003.
- Project Management Institute. *Guide du Corpus des connaissances en management de projet (Guide PMBOK®) — Quatrième Edition 2008.*
- Roger AIM, *La gestion de projet* 5<sup>ème</sup> édition 2016.
- SEKIOU, (LAKHDAR) et autres : *Gestion des ressources humaines*, édition ISBN 4L, Québec, 2001.
- SLEM, (AHMED) et GERARD (MARTINEZ) : *L'information des salariés et stratégie de communication*, Édition d'organisation, Paris, 1983.
- SLAOUTI, (A) : « la revue des sciences commerciales », P.111.
- VIDAL, (PASCAL), PLANEIX, (PHILIPPE) et autres : *les systèmes d'information organisationnels*, Pearson Education, France, 2005.
- WESTPHALEN, (M.H), *le Communicator*, édition Dunod, Paris, 1999.

### THESES :

- Martine Dubois, *la fonction de la communication au sein d'un projet*, université de Montréal, 2016.
- حمد ناصر، السلوك الإنساني والتنظيمي من منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض.

### WEBGRAPHIE :

- [https://www.google.dz/search?q=sch%C3%A9ma+de+la+communication&rlz=1C1NDCM\\_frDZ791DZ791&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=YFfDitnJ0cWq0M%253A%252CBRhXkGsFelts1M%252C\\_&vet=1&usg=AI4\\_-kRUUhBKTJgUqra387Rb\\_Av-Eg-xCQ&sa=X&ved=2ahUKEwj3jseFi93hAhXM0aQKHTn3DPYQ9QEwA3oECAyQCg#imgrc=YFfDitnJ0cWq0M:&vet=1](https://www.google.dz/search?q=sch%C3%A9ma+de+la+communication&rlz=1C1NDCM_frDZ791DZ791&tbm=isch&source=iu&ictx=1&fir=YFfDitnJ0cWq0M%253A%252CBRhXkGsFelts1M%252C_&vet=1&usg=AI4_-kRUUhBKTJgUqra387Rb_Av-Eg-xCQ&sa=X&ved=2ahUKEwj3jseFi93hAhXM0aQKHTn3DPYQ9QEwA3oECAyQCg#imgrc=YFfDitnJ0cWq0M:&vet=1) (consulté le 13/03/2019 à 22 :00)
- [http://www.memoireonline.com/08/11/4658/m\\_La-faisabilite-economico-financiere-du-projet-delevage-des-poules-pondeuses--Mugina4.html](http://www.memoireonline.com/08/11/4658/m_La-faisabilite-economico-financiere-du-projet-delevage-des-poules-pondeuses--Mugina4.html) le 14/03/2019 à 16:00
- [https://www.google.com/search?q=cycle+de+vie+dun+projet&rlz=1C1NDCM\\_frDZ791DZ791&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi1ofmG08rhAhWx4IUKHcT7CBQQ\\_AUIDigB#imgrc=usKEWCibUaZGpM:le 22/04/2019 à 12 :00](https://www.google.com/search?q=cycle+de+vie+dun+projet&rlz=1C1NDCM_frDZ791DZ791&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi1ofmG08rhAhWx4IUKHcT7CBQQ_AUIDigB#imgrc=usKEWCibUaZGpM:le 22/04/2019 à 12 :00)
- <https://archipel.uqam.ca/9743/1/M14814.pdf> (consulté le 27/04/2019) à 14:34

## QUESTIONNAIRE :

Ecole nationale supérieure en management (ENSM)

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention d'un master dans la spécialité management de projet et entrepreneuriat qui s'intitule « l'impact de la communication interne sur la gestion des projets. »

---

1- Vous Etes ;

HOMME  FEMME

2- A Quelle Tranche D'âge Appartenez-Vous ?

Moins De 20 Ans  20 A 30 ANS  33 A 40 Ans  40 ET PLUS

3- Quelle Est Votre Situation familiale ?

Célibataire  Marié(E)  Marié(E) Avec Enfant

4- Quel Est Votre Niveau D'études :

Bac  Licence  Poste Gradué  Diplôme D'ingénieur  Autre

5- Depuis Quand Vous Travaillez Au Sein De Hôtel Hocine :

Moins D'un An  Entre 1 Et 2 Ans  Entre 2et 4 An

5 Ans Et Plus

6- Quel Poste Occupez-Vous ?

CADRE  EXECUTANT  MAITRISE

7- Avez-Vous Eu Au Moins Un Entretien Individuel Avec Un Responsable Hiérarchique Au Cours Des 12 Derniers Mois ?

Oui  Non

Si Oui : Avez-Vous Traitez Les Sujets Suivants :

Les outils de communication utilisés

Plan de Communication

La méthode de Gestion Dans La Firme

8- Cet entretien a-t-il eu des conséquences directes pour vous en matière de :

Le Développement De la Communication  La Performance De La Ge  Le Rapprochement Des Lignes  
Hiérarchiques

9- Que pouvez-vous dire sur la communication au sein de l'hôtel Hocine ?

Très Satisfaisante  Satisfaisante  Peu Satisfaisante

Indécis  Pas Du Tout Satisfaisante

10- Que pensez-vous de vos relations au travail :

Avec Les Responsables :

Très Bonne  Bonne  Moyenne  Difficile

Très Difficile

Avec Les Collègues :

Très Bonne  Bonne  Moyenne

Difficile  Très Difficile

11- Est-Ce Que Vous Participez Aux Différentes Réunions Que L'entreprise Organise ?

Oui  Indécis  Non

12- Pensez-vous que les réunions aident à mieux informer et gérer ?

Oui  Indécis  Non

13- Avez-Vous Des Echanges d'informations Avec :

	Oui	non	rarement
Les Personnes De Votre Service			
Votre Supérieur Hiérarchique			
Direction Générale			

14 - Quels sont les outils de Communication interne qu'Hôtel Hocine utilise ?

- ✓ L'affichage
- ✓ Le Courrier
- ✓ Intranet
- ✓ Internet
- ✓ Réunions
- ✓ Le Journal D'entreprise
- ✓ La Boite A Idée

15- pensez-vous que la communication est performante au sein de votre hôtel :

Oui  Non

16- êtes-vous informés sur le plan de communication de votre hôtel ?

Oui  Non

17 - Pensez-Vous Que Les Progrès Réalisés Par l'entreprise-en Matière de Communication permis à la gestion de projet d'être :

Fortement Améliorée  Améliorée  Indifférent

Diminué  Fortement Diminuée

18- Etes-Vous Satisfaits De La Gestion de projet Que L'hôtel Hocine Vous Offre ?

Oui  Indécis  Non

19 -Auriez-Vous Des Propositions Pour Améliorer :

A) La Communication Interne.

B) La Gestion Au Sein De Votre Hôtel.