

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT  
ENSM. Pôle Universitaire de KOLÉA**



**MEMOIRE DE FIN D'ETUDES**

Master en Management des Organisations

**L'impact de la communication interne sur l'implication  
organisationnelle des employés**

**Cas : ALGERIE TELECOM**

**Élaboré par :**

HAMDAD Sofia

**Encadré par :**

Dr MADAGH Samira Rym

**Année 2019/2020**



## RÉSUMÉ

La communication interne est un domaine passionnant, qui s'est progressivement imposé comme une discipline managériale, cet outil stratégique de l'entreprise place l'humain au cœur de sa finalité. Notre présente recherche s'intéresse au rôle de la communication interne dans l'implication organisationnelle des employés. À travers une étude empirique munie d'un questionnaire, nous avons mesuré l'impact des pratiques de la communication interne à savoir, la diffusion des informations, les dispositifs de consultation et les pratiques de participation, sur l'implication organisationnelle des employés d'Algérie Télécom, en mettant l'accent sur ses deux dimensions, la satisfaction des salariés au travail et l'adhésion aux objectifs de l'entreprise. Les résultats ont montré que les pratiques de communication interne n'ont pas d'influence significative sur l'implication organisationnelle des employés.

**Mots clés : Communication interne, implication organisationnelle, diffusion des informations, dispositifs de consultation, participation, satisfaction, adhésion.**

## ABSTRACT

Internal communication is a fascinating field, which has gradually established itself as a managerial discipline, this strategic tool for the company, places people at the heart of its purpose. Our present research is interested in the role of internal communication in organizational commitment of employees. Through an empirical study equipped with a questionnaire, we measured the impact of internal communication practices, namely, the distribution of information, consultation tools and participation practices on the organizational commitment of Algeria Telecom employees, with an emphasis on its two dimensions : employee satisfaction at work and adherence to company objectives. The results showed that internal communication practices relating to the distribution of information, consultation devices and participation practices do not have a significant influence on organizational commitment of employees.

**Keywords : Internal communication, organizational commitment, distribution of information, consultation tools, participation, satisfaction, adhesion.**

## ملخص

يعتبر الإتصال الداخلي مجالاً مهماً رسخ نفسه تدريجياً كنظام إداري، هذه الأداة الإستراتيجية للشركة تضع الإنسان في قلب هدفها. تهتم دراستنا بدور الإتصال الداخلي في الإلتزام التنظيمي للموظفين. من خلال دراسة تجريبية، قمنا بقياس تأثير ممارسات الإتصال الداخلي أي نشر المعلومات، وسائل الإستشارة وممارسات المشاركة على الإلتزام التنظيمي لموظفي إتصالات الجزائر، عن طريق بُعديّه: رضا الموظفين في العمل والتقيّد بأهداف الشركة. أظهرت النتائج أن ممارسات الإتصال الداخلي ليس لها تأثير معتبر على الإلتزام التنظيمي للموظفين.

**الكلمات المفتاحية: الإتصال الداخلي، الإلتزام التنظيمي، نشر المعلومات، وسائل الإستشارة، المشاركة، الرضا، التقيّد.**

## REMERCIEMENT

Ce travail n'aurait pu aboutir sans l'aide de nombreuses personnes.

Avant tout je remercie DIEU tout puissant le plus digne d'être remercié.

D'autre part, je présente mes remerciements les plus vifs et les plus chaleureux à mon encadrant Dr MADAGH Samira Rym, pour sa grande disponibilité, ses remarques attentives tout au long de mon travail, et son soutien sans faille. Ainsi, que tous mes professeurs de l'ENSM, leurs enseignements et leur rigueur intellectuelle ont sans aucun doute été la clé de ma réussite.

Je tiens également à remercier le Directeur de la Communication d'Algérie Télécom Mr BENIDIR Amir pour son accueil, ainsi que mes promoteurs Mr MEKAOUI Saphir et Mme CHAFAI Sillia qui m'ont aidé à me former et m'ont procuré tous les outils dont j'avais besoin lors de mon stage.

J'exprime également toute ma reconnaissance envers mes très très chers parents qui ont toujours été là pour moi et qui par leurs prières j'ai pu surmonter tous les obstacles.

Enfin, un spécial merci pour mes aimables amis de l'école Sara, Imene & Ahlem pour leurs aides et conseils.

Merci à toutes et à tous.

*HAMDAD Sofia*

## TABLE DES MATIÈRES

<b>RÉSUMÉ.....</b>	<b>i</b>
<b>REMERCIEMENTS.....</b>	<b>ii</b>
<b>TABLE DES MATIÈRES.....</b>	<b>iii</b>
<b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTE DES FIGURES.....</b>	<b>viii</b>
<b>LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES.....</b>	<b>ix</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>1</b>
<b>CHAPITRE I : CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Contexte et objectifs de l'étude.....</b>	<b>5</b>
<b>2. Pertinence de la recherche.....</b>	<b>6</b>
2.1 Pertinence théorique.....	6
2.2 Pertinence managériale.....	7
<b>3. Question de recherche.....</b>	<b>7</b>
<b>4. Contexte organisationnel.....</b>	<b>9</b>
4.1 Présentation de l'organisme d'accueil ALGERIE TELECOM.....	10
4.2 Fiche technique de l'organisme d'accueil.....	11
4.3 Activités et objectifs de l'organisme d'accueil .....	11
4.4 Organisation de l'organisme d'accueil.....	12
4.5 Présentation et organisation de la structure d'accueil .....	12
<b>CHAPITRE II : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....</b>	<b>16</b>
<b>Section 1 : Revue de littérature .....</b>	<b>17</b>
<b>1. Aperçu sur la communication interne .....</b>	<b>17</b>
<b>2. Aperçu sur l'implication organisationnelle.....</b>	<b>19</b>
<b>3. La relation entre la communication interne et l'implication organisationnelle.....</b>	<b>21</b>
<b>Section 2 : Cadre conceptuel.....</b>	<b>22</b>
<b>1. Les concepts de base de la communication interne.....</b>	<b>22</b>
<b>1.1 Définition de la communication interne .....</b>	<b>22</b>
<b>1.2 Les formes de la communication interne .....</b>	<b>23</b>
1.2.1 La communication ascendante .....	24
1.2.2 La communication descendante .....	24
1.2.3 La communication transversale .....	25

<b>1.3 Les pratiques de la communication interne.....</b>	<b>25</b>
1.3.1 L'information.....	26
1.3.2 La convivialité .....	26
1.3.3 La participation .....	26
1.3.4 La fédération .....	27
1.3.5 L'implication .....	27
1.3.6 L'identification.....	27
<b>1.4 Les moyens de la communication interne.....</b>	<b>27</b>
1.4.1 Les moyens écrits .....	27
1.4.2 Les moyens oraux.....	30
1.4.3 Les moyens audiovisuels et électroniques .....	32
<b>1.5 La stratégie de la communication interne .....</b>	<b>33</b>
<b>1.6 Les objectifs de la communication interne .....</b>	<b>33</b>
<b>2. Les concepts de base de l'implication organisationnelle .....</b>	<b>36</b>
<b>2.1 Définition.....</b>	<b>36</b>
2.1.1 Implication, engagement et satisfaction .....	37
<b>2.2 Les dimensions de l'implication organisationnelle .....</b>	<b>38</b>
2.2.1 L'implication affective .....	38
2.2.2 L'implication continue .....	38
2.2.3 L'implication normative .....	38
<b>2.3 Les facteurs et les déterminants de l'implication organisationnelle.....</b>	<b>39</b>
<b>2.4 Les conditions de l'implication organisationnelle.....</b>	<b>39</b>
2.4.1 La cohérence .....	40
2.4.2 La réciprocité .....	40
2.4.3 L'appropriation .....	41
<b>2.5 Les conséquences de l'implication organisationnelle .....</b>	<b>41</b>
<b>CHAPITRE III : CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....</b>	<b>43</b>
<b>1. Le paradigme épistémologie .....</b>	<b>44</b>
<b>2. La démarche méthodologique .....</b>	<b>44</b>
<b>3. Hypothèses .....</b>	<b>46</b>
<b>4. Les instruments de collecte des données.....</b>	<b>47</b>
4.1 La recherche documentaire .....	48
4.2 Le questionnaire .....	48
<b>5. La population d'étude .....</b>	<b>52</b>

<b>6. L'échantillon .....</b>	<b>52</b>
<b>7. Traitement et analyse des données.....</b>	<b>52</b>
<b>CHAPITRE IV : RÉSULTATS ET DISCUSSION .....</b>	<b>54</b>
<b>1. Analyse des données et interprétation des résultats.....</b>	<b>55</b>
<b>1.1 Analyse univariée .....</b>	<b>55</b>
1.1.1 Interprétation des données personnel des répondants .....	55
1.1.2 Analyse des éléments de l'implication organisationnelle .....	60
1.1.3 Analyse des éléments de la communication interne .....	64
<b>1.2 Test des hypothèses .....</b>	<b>79</b>
<b>2. Discussion des résultats.....</b>	<b>81</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>83</b>
<b>RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....</b>	<b>86</b>
<b>ANNEXE A – QUESTIONNAIRE .....</b>	<b>93</b>
<b>ANNEXE B – ORGANIGRAME .....</b>	<b>99</b>

## LISTE DES TABLEAUX

N° TABLEAU	TITRE	PAGE
1	Fiche signalétique d'Algérie Télécom	11
2	Les finalités des objectifs de la communication interne	35
3	Les échelles de mesure des éléments de l'implication organisationnelle adoptées dans le questionnaire	50
4	L'échelle de mesure et les items des éléments de la communication interne adoptées dans le questionnaire	51
5	Répartition de l'échantillon par sexe	55
6	Répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge	56
7	Répartition des répondants selon leurs structure d'appartenance	57
8	Répartition des répondants selon la catégorie socio-professionnelle	58
9	Répartition des répondants selon l'ancienneté dans l'Entreprise	59
10	La satisfaction des salariés au travail	60
11	Les mesures de localisation pour la satisfaction des salariés au travail	61
12	Résultats des mesures de localisation pour la satisfaction des salariés au travail	61
13	L'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise	62
14	Les mesures de localisation pour l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise	63
15	Résultats des mesures de localisation pour l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise	63
16	Les fréquences de diffusion des informations sur l'ensemble des salariés de l'entreprise	64
17	La disponibilité des dispositifs de consultation au sein d'Algérie Télécom	66
18	Les pratiques de participations au sein d'Algérie Télécom	67

<b>19</b>	Statistiques de fiabilité pour les éléments de l'implication organisationnelle et la communication interne	69
<b>20</b>	Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H1(a)	71
<b>21</b>	Interprétations des résultats de l'analyse de la corrélation pour l'hypothèse H1(a)	71
<b>22</b>	Consultations des résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H1(a)	72
<b>23</b>	Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H1(b)	72
<b>24</b>	Interprétation des Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H1(b)	73
<b>25</b>	Confirmation des Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H1(b)	73
<b>26</b>	Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H1(c)	74
<b>27</b>	Interprétation des Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H1(c)	74
<b>28</b>	Confirmation des Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H1(c)	75
<b>29</b>	Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H2(a)	76
<b>30</b>	Interprétation des Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H2(a)	76
<b>31</b>	Confirmation des Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H2(a)	76
<b>32</b>	Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H2(b)	77
<b>33</b>	Interprétation des Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H2(b)	78
<b>34</b>	Confirmation des Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H2(b)	78
<b>35</b>	Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H2(c)	79
<b>36</b>	Interprétation des Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H2(c)	79
<b>37</b>	Confirmation des Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H2(c)	80

## LISTES DES FIGURES

N° FIGURE	TITRE	PAGE
1	Organigramme d'Algérie Télécom	13
2	Organigramme de la Direction de communication d'Algérie Télécom	15
3	Les formes de la communication interne	24
4	Les composantes de la communication interne	25
5	Les conditions de l'implication organisationnelle	40
6	La démarche hypothético-déductive	45
7	Modèle de recherche conceptuel sur l'influence de la communication interne sur l'implication organisationnelle des employés	47
8	Répartition de l'échantillon par sexe	55
9	Répartition des répondants selon la catégorie d'âge	56
10	Répartition des répondants selon leurs structures d'appartenance	57
11	Répartition des répondants selon la catégorie socio-professionnelle	58
12	Répartition des répondants selon l'ancienneté dans l'Entreprise	59
13	La satisfaction des salariés au travail	60
14	L'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise	62
15	La disponibilité des dispositifs de consultation au sein d'Algérie Télécom	66
16	Les pratiques de participations au sein d'Algérie Télécom	68

## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES**

AFCI : Association Française de Communication Interne

CNPE : Conseil National aux Participations de l'Etats

CSP : Catégorie Socio-Professionnel

DG : Direction Générale

FNEGE : Fondation National pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises

GRH : Gestion des Ressources Humaines

IBM : International Business Machines

N'TIC : Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication

PDG : Président Directeur Général

SPA : Société Par Actions

SPSS : Statistical Package for the Social Science

TIC : Technologies de l'Information et de la Communication

# **INTRODUCTION**

Depuis une vingtaine d'années, une grande évolution socio-économique, provoque dans les entreprises algériennes des changements profonds sur les pratiques de la gestion. Face aux défis successifs de la concurrence, l'implication des employés dans leur travail devient nécessaire, afin d'obtenir plus de performance. En effet, Aujourd'hui les ressources humaines constituent les ressources principales de l'entreprise, celle qui s'appuie de plus en plus pour renforcer sa position concurrentielle et assurer sa pérennité.

Sous cet angle, certaines recherches empiriques, montrent que l'implication organisationnelle caractérisant les attitudes dégagées envers l'organisation, est susceptible d'influencer l'efficacité de l'organisation (Wright & al., 2005 ; Fisher & al., 2010). Bien que peu nombreuses, ces recherches ont notamment constaté, que des employés plus impliqués permettent à l'organisation de réaliser de meilleures performances financières.

Toutefois, le salarié passe une partie importante de son temps au travail, la satisfaction de ses besoins et la réalisation de son travail, exigeant d'instaurer des relations qui vont lui permettre de mieux comprendre l'organisation. Certes, un climat social convivial au travail, favorise davantage une meilleure implication et fidélisation de salarié à son organisation. Mais il est important de noter, que ce n'est pas le seul élément capable d'impliquer un individu. Ainsi, la communication a aujourd'hui acquis une place de choix dans l'entreprise, il s'agit maintenant de bien informer dans l'entreprise, afin de mobiliser les énergies et d'obtenir l'adhésion des intelligences à des objectifs communs (Libaert, 2014). En effet, toute la vie de l'entreprise repose sur la collecte et la transmission des informations, qui permettent de prendre à la fois des décisions correctes et aussi d'assurer une bonne exécution.

Cependant, la communication est identifiée comme un outil essentiel, dans la mobilité du personnel en entreprise, Libaert et Westphalen (2012) soulignent qu'une bonne communication interne, permettra de mieux sensibiliser les employés aux enjeux de l'entreprise, pourra aider la hiérarchie à faire descendre et à faire remonter l'information, créera une identité d'entreprise dans une culture commune, et permettra à chaque individu de s'exprimer, enfin, la communication interne pourra renforcer la considération et le respect mutuel au sein de l'organisation. D'autre part, Peretti (2016, p.214) explique dans son ouvrage, que la communication interne est vue comme étant un facteur de la compétitivité des entreprises, il précise que cette dernière est essentielle, car son rôle de diffusion d'informations, accroît la capacité individuelle à agir, et favorise l'interaction et le

dynamisme de l'ensemble. Ainsi, l'information et la communication sont vues comme un moyen favorisant l'engagement et l'implication des employés envers leur organisation.

Partant de cette perspective, si la place de la communication au sein de l'organisation est définie par un ensemble d'aspects, il nous importera dans le cadre de notre étude, de lever l'équivoque sur les pratiques de la communication interne menées dans l'entreprise d'Algérie Télécom, en termes d'implication organisationnelle de ses employés.

L'objectif ultime de notre recherche constitue donc, à étudier l'influence du concept de communication interne, à travers ses pratiques, sur l'implication organisationnelle des employés, ce qui nous a menés à poser la problématique suivante :

### **Quel est l'impact des pratiques de la communication interne sur l'implication organisationnelle des employés d'Algérie Télécom ?**

À travers cette problématique, nous démontrons l'importance des pratiques de la communication interne, dans l'implication organisationnelle des employés d'ALGERIE TELECOM, et de convaincre de l'apport du concept communication interne au sein des entreprises, d'où l'importance du choix de ce thème.

Pour y parvenir à réaliser cette étude empirique, nous avons structuré notre travail autour de quatre chapitres. Le premier chapitre introduit le sujet de recherche en présentant le contexte et l'objectif de notre étude, la pertinence et l'apport qu'on va apporter, la question principale, ainsi que le contexte organisationnel dans lequel s'est déroulée notre recherche.

Dans le second chapitre, nous allons présenter le cadre théorique. Ce dernier comporte deux parties : la revue de littérature et le cadre conceptuel. D'abord, la revue de littérature traite les différentes études menées dans ce sujet. Tandis que le cadre conceptuel traite les aspects théoriques de chaque concept ; la communication interne et l'implication organisationnelle.

Notre troisième chapitre, est consacré à la méthodologie de la recherche suivie pour mener à bien notre étude, avec la présentation du mode de raisonnement mobilisé, les hypothèses, les instruments de collectes des données, choix de l'échantillon ainsi que les outils utilisés pour l'analyse des données.

Enfin, le dernier chapitre est dédié aux résultats et discussion, qui regroupent d'une part, l'analyse des données collectées avec l'interprétation des résultats de notre enquête. D'autre part, une discussion sur les résultats obtenus. On achèvera notre travail par une conclusion.

**CHAPITRE I :**  
**CONTEXTE ET PROBLÉMATIQUE**

Dans ce chapitre, nous allons tout d'abord aborder le contexte et l'objectif de notre thématique de recherche, la pertinence théorique et managériale, suivie par notre question de recherche et les sous-questions. Ensuite, nous allons présenter le contexte organisationnel qui décrit l'organisme d'accueil dans lequel nous avons effectué notre recherche.

Ce chapitre a pour objectif d'expliquer le choix du sujet de recherche, ainsi que la source de notre problématique.

## **1. Contexte et objectif de l'étude**

L'organisation de toute entreprise économique doit nécessairement évoluer. Cela est en particulier indispensable pour des entreprises du domaine des TIC où les technologies évoluent rapidement et presque quotidiennement.

Algérie Télécom s'inscrit parmi les entreprises où le changement est quasi-permanent, étant donné qu'elle ait effectuée à plusieurs reprises le remaniement de sa configuration et la redéfinition de ses départements.

Cependant, la direction générale a remarqué un manque de communication au sein de l'entreprise, en effet, plusieurs salariés ont exprimé ce manque, ce qui a mené l'entreprise en 2016 à introduire dans son organigramme une direction de la communication, dans le but de se mettre en adéquation avec ses objectifs stratégiques.

Aujourd'hui, Algérie Télécom est implantée sur les quarante-huit wilayas du pays ce qu'il lui constitue une vraie force, mais également, un grand challenge en matière de gestion pour l'entreprise. Toutefois, le nombre d'employés déployés à l'échelle nationale a atteint environ vingt et un mille employés ce qui implique un grand travail en matière de gestion, d'organisation et surtout de communication.

La culture communicationnelle au sein d'Algérie Télécom comme toute entreprise est indispensable, elle est dans la mesure de toute relation interne, en termes de transmission d'informations et d'articulation entre les différents mouvements des relations interpersonnelles.

C'est dans le contexte qui vient d'être décrit, que nous nous sommes intéressés à la communication interne d'Algérie Télécom vis-à-vis de l'implication organisationnelle de ses employés, en termes de satisfaction au travail, mais aussi à l'adhésion de ses salariés aux objectifs de l'entreprise.

Par ailleurs, nous pouvons justifier le choix de ce thème comme suite :

- Sur la base de notre recherche, peu de sujets ont traité l'impact des pratiques de la communication interne, sur l'implication organisationnelle des employés ;
- L'importance qu'occupe la communication interne au sein des entreprises, puisque toute la vie de l'entreprise repose sur la collecte et la transmission des informations ;
- Comprendre comment les pratiques de la communication interne influencent sur les relations et les comportements humains dans le contexte du travail.
- Acquérir des connaissances sur la gestion des ressources humains en général, et sur la communication interne en particulier.

En effet, notre recherche a pour objectif principal de mesurer l'impact de la communication interne, à travers ses pratiques de diffusions d'information, ses dispositifs de consultation et ces pratiques de participation ; sur l'implication des employés envers leur organisation, cela en mettant l'accent sur ses deux dimensions à savoir : la satisfaction au travail et l'adhésion des employés aux objectifs de l'entreprise. Notre recherche vise ainsi, à établir des recommandations opérationnelles pour la valorisation d'Algérie Télécom dans le champ de la communication interne afin d'impliquer davantage son personnel au travail.

## **2. Pertinence de la recherche**

Le choix du thème de cette recherche n'est pas fortuit, mais provient de longues périodes d'observation et de lectures sur le domaine de communication. Se pencher sur la communication interne et ces conséquences, en termes d'implication organisationnelle des employés, pourra avoir une implication pertinente aussi bien sur le plan théorique que sur le plan managérial, pour les managers d'organisations et de communication en particulier.

### **2.1 Pertinence théorique**

L'importance de notre sujet d'étude sur l'aspect scientifique consiste à aborder un thème qui a toujours été une discipline complexe, surtout au niveau des travaux de recherche en management, à partir de deux volets importants, le premier est le concept de la communication interne et le second représente l'implication organisationnelle des employés. En effet, la communication interne a plusieurs objectifs, dont l'implication des employés envers leur organisation. Or, lorsque la littérature s'y intéresse, les études ne traitent pas les pratiques de la communication telles que : la diffusion des informations, les dispositifs de

consultations ou encore les pratiques de participations ; elles restent en revanche beaucoup plus générales.

Girault et Allègre (2005) présentent la communication interne comme une réponse à une double problématique ; D'une part, comment organiser l'échange d'informations au sein de l'entreprise, et d'autre part, comment développer une communication motivante. Plusieurs ouvrages et thèses, ont abordé et mentionné que la motivation est un objectif primordial de la communication interne. Mais peu d'entre eux se sont intéressés à la notion de l'implication organisationnelle des employés, celle-ci n'a pas été assez prise en compte, pourtant elle constitue la relation de l'employé avec l'organisation.

## **2.2 Pertinence managérial**

Cette recherche vise un apport managérial pour Algérie Télécom, l'organisme d'accueil. Estimer le taux d'implication du personnel dans son travail permettra aux managers de cette infrastructure d'augmenter la fidélisation vis-à-vis de l'organisation. De plus, l'implication organisationnelle est souvent considérée comme un facteur décisif du succès et d'avantage compétitif de l'organisation. Ceci, en cause de son effet sur la réduction des dysfonctions sociales, l'efficacité au travail, l'attachement du salarié à ses devoirs, ainsi que son investissement affectif et la régularité à remplir volontairement les objectifs de l'organisation. En effet, la thématique de l'engagement et de l'implication des employés au travail est classée parmi les premiers thèmes clés des recherches en management, comme l'indique le dernier baromètre de la FNEGE publié en 2018 sur les grandes préoccupations des cadres dirigeants du secteur privé.

En outre, les responsables d'Algérie Télécom pourraient s'atteler à renforcer leur stratégie de communication, et même à développer davantage de nouveaux outils de communication interne, en considérant que toute la vie de l'entreprise repose sur la collecte et la transmission des informations, qui permettent de prendre des décisions correctes, et d'assurer une bonne exécution.

## **3. Question de recherche**

Dans le contexte présenté ci-haut et afin d'atteindre les objectifs de cette recherche, nous nous sommes interrogés de la manière suivante :

## **Quel est l'impact des pratiques de la communication interne sur l'implication organisationnelle des employés d'Algérie Télécom ?**

À partir de cette question principale dérivent deux questions secondaires, qui vont servir à mieux guider et cadrer notre travail :

- Est-ce que la communication interne à travers ses pratiques de diffusion des informations, ses dispositifs de consultation et ses pratiques de participation, influence-t-elle la satisfaction des salariés au travail ?
- Est-ce que la communication interne à travers ses pratiques de diffusion des informations, ses dispositifs de consultation et ses pratiques de participation, influence-t-elle l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise ?

Pour répondre à notre problématique et aux questions secondaires, nous émettrons les hypothèses suivantes :

**Hypothèse générale :** la communication interne est reliée positivement à l'implication organisationnelle des employés.

Sachons que la communication interne contient plusieurs pratiques, nous allons-en retenir que trois d'entre elles, la diffusion des informations, les dispositifs de consultation et les pratiques de participation ; ainsi, pour notre variable dépendante, l'implication organisationnelle, nous retenons : la satisfaction des salariés au travail et l'adhésion aux objectifs de l'entreprise, ce choix est basé sur la revue de littérature.

À partir de là, deux hypothèses peuvent être dégagées :

**Hypothèse 1 :** La communication interne est reliée positivement à la satisfaction des salariés au travail.

Notre première hypothèse, se décline elle-même en fonction des trois pratiques de la communication interne :

**H1 (a) :** La diffusion des informations est reliée positivement à la satisfaction des salariés au travail.

**H1 (b) :** Les dispositifs de consultation sont reliés positivement à la satisfaction des salariés au travail.

**H1 (c) :** Les pratiques de participation sont reliées positivement à la satisfaction des salariés au travail.

Ainsi, pour étudier l'influence de la communication interne sur l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise, nous pouvons émettre l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 2 :** La communication interne est reliée positivement à l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.

Cette hypothèse se décline de la même façon selon les pratiques de la communication interne :

**H2 (a) :** La diffusion des informations est reliée positivement à l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.

**H2 (b) :** Les dispositifs de consultation sont reliés positivement à l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.

**H2 (c) :** Les pratiques de participation sont reliées positivement à l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.

Afin de répondre aux questions précédentes et pour tester nos hypothèses, nous avons utilisé une approche quantitative en nous appuyant sur différents instruments tels que : La recherche documentaire et le questionnaire, pour ensuite nous approfondir sur notre cible que nous aurons identifiée grâce à l'étude au préalable.

Pour se faire, nous avons consulté un certain nombre de sources bibliographiques pour mener à bien notre étude, ainsi, nous avons effectué un stage pratique au sein de l'entreprise publique économique ALGERIE TELEOM, qui détient la place de leader dans le marché algérien des télécommunications, l'une des rares entreprises nationales qui dispose d'une direction de communication avec une trentaine d'employés, organisée en quatre départements, avec une stratégie de communication bien définie et des outils de communication interne développés.

#### **4. Contexte organisationnel**

Cette partie a pour objectif de nous donner un aperçu sur l'organisme d'accueil dans lequel nous avons effectué notre stage, avec une présentation de ces objectifs, missions et son organigramme, ainsi que les missions de notre structure d'accueil et son importance au sein de l'organisation.

#### **4.1 Présentation de l'organisme d'accueil ALGERIE TELECOM**

Algérie Télécom est une société par actions à capitaux publics, opérant sur le marché des réseaux et services de communication électroniques. Connue comme leader sur le marché Algérien des télécommunications qui connaît une forte croissance, offrant une gamme complète de services, de voix et de données aux clients résidentiels et professionnels.

Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, fixant les règles générales relatives à la poste, et aux télécommunications, ainsi que les résolutions du conseil national aux participations de l'Etat (CNPE) du 1<sup>er</sup> mars 2001 portant création d'une Entreprise Publique Économique dénommée ALGERIE TELECOM.

Algérie Télécom est donc régie par cette loi qui confère le statut d'une entreprise publique économique, sous la forme juridique d'une société par actions SPA au capital social de 50.000.000.000 Dinars, et inscrite au centre du registre de commerce le 11 mai 2002.

Entrée officiellement en activité à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2003, elle s'engage dans le monde Technologies de l'Information et de la communication avec trois objectifs :

- ✓ Rentabilité.
- ✓ Efficacité
- ✓ Qualité de service.

Son ambition est d'avoir un niveau élevé de performance technique, économique et sociale concurrentiel. Son souci consiste, aussi, à préserver et développer sa dimension internationale et participer à la promotion de la société de l'information en Algérie.

## 4.2 Fiche technique de l'organisme d'accueil :

**Tableau N° 1 : Fiche signalétique d'Algérie Télécom**

Dénomination social	<b>ALGERIE TELECOM</b>
Forme juridique	Société par actions (SPA)
Domaine d'activité	Télécommunications
Date de création	5 août 2000
Entrée officielle en Activité	1 <sup>er</sup> janvier 2003
Registre de commerce	02B 0018083 du 11 mai 2002
Capital social	61.275.180.000 de Dinars (en 2016)
Nom de (PDG)	M. BIBI TRIKI Karim
Effectif de la DG	800 employés
Logo	
Slogan	Toujours plus proche
Siège social	Route nationale N°05, cinq maison, Mohammadia Alger ALGÉRIE
Site internet	<a href="http://www.algeriatelecom.dz">www.algeriatelecom.dz</a>
Adresse E-mail	<a href="mailto:contact@algeriatelecom.de">contact@algeriatelecom.de</a>
N° de Téléphone / Fax	023 82 38 38 / 021 82 38 39

Source : Élaboré par nous même à partir des documents fournis par l'Entreprise.

## 4.3 Activités et objectifs de l'organisme d'accueil :

### a) Activités de l'organisme d'accueil

Algérie Télécom est l'acteur principal des télécommunications en Algérie avec cinq domaines d'activités, à savoir :

- La téléphonie fixe : elle représente l'activité principale pour laquelle Algérie Télécom est actuellement en position de monopole.

- La téléphonie mobile : Algérie Télécom intervient aussi dans le domaine de mobile avec la filiale Mobilis.
- Le réseau satellitaire : services de télécommunications s'appuyant le réseau THURAYA.
- L'accès internet.

Ainsi, les activités majeures d'Algérie Télécom consistent à :

- Fournir des services de télécommunications permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'information audiovisuelle.
- Développer, exploiter et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications.
- Établir, exploiter et gérer les interconnexions avec tous les opérateurs des réseaux.

#### **b) Objectifs de l'organisme d'accueil**

Algérie Télécom est engagé dans le monde des technologies de l'information et de la communication avec les objectifs suivants :

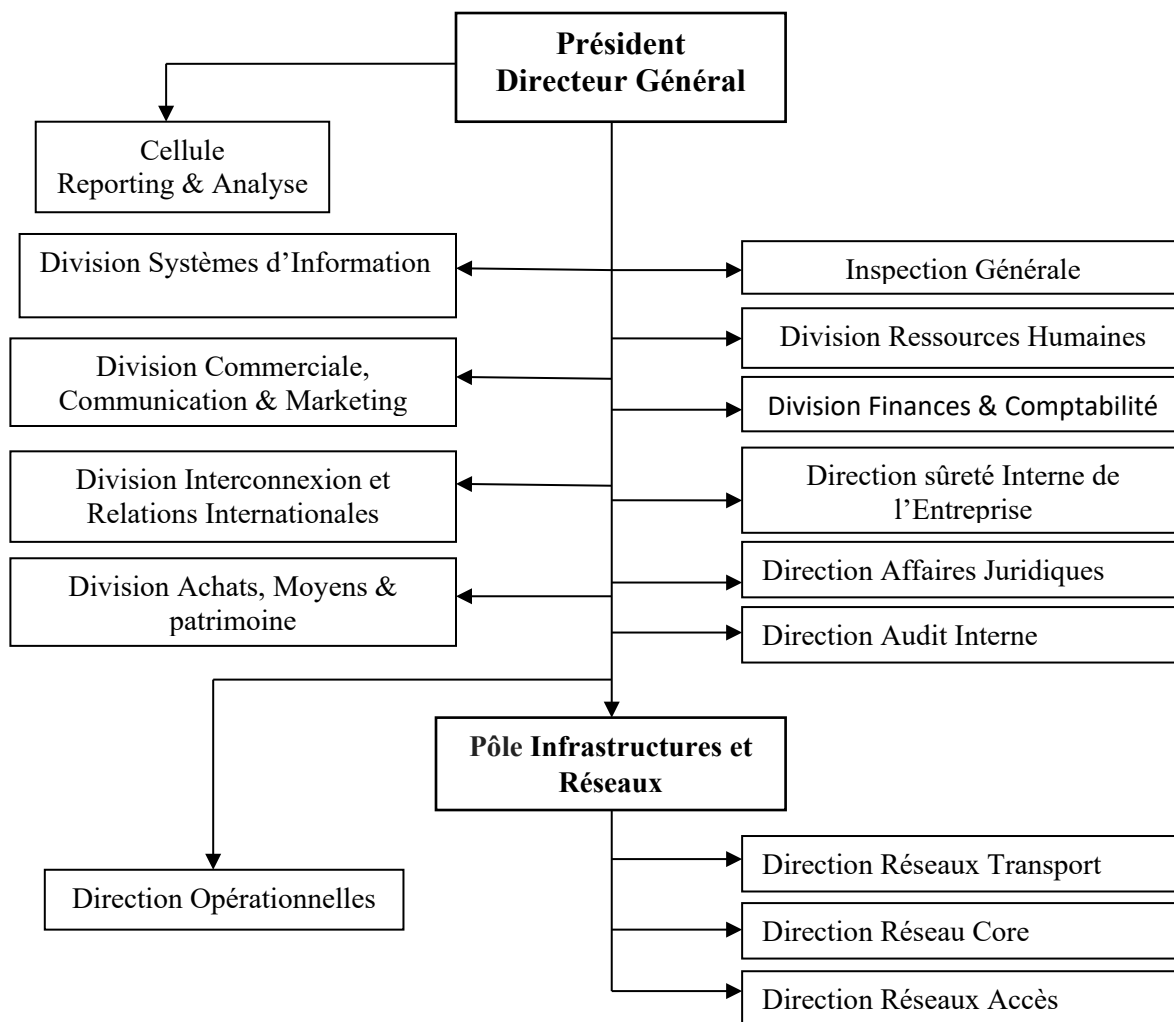
- Accroître l'offre des services téléphoniques et faciliter l'accès aux services de télécommunications au plus grand nombre d'utilisateurs, en particulier dans les zones rurales.
- Accroître la qualité de services offerts et la gamme de présentations rendues et rendre plus compétitifs les services de télécommunications.
- Développer un réseau national de télécommunication fiable et connecté aux autoroutes de l'information.

#### **4.4 Organisation de l'organisme d'accueil**

ALGERIE TELECOM est organisée en pôles, Divisions, Directions Centrales, Directions Régionales et Opérationnelles de Télécommunication.

Afin de mieux comprendre l'organisation d'Algérie Télécom, il convient de schématiser toutes ses structures à travers un organigramme :

**Figure N° 1 : Organigramme d'Algérie Télécom**



Source : Document interne d'Algérie Télécom

#### 4.5 Présentation et organisation de la structure d'accueil

La professionnalisation de la fonction communication et sa reconnaissance au sein des autres fonctions stratégiques amènent de plus en plus d'entreprises à faire le choix d'une grande direction de la communication, qui intègre à la fois, externe et interne, toutes cibles confondus et tous supports confondus. Ce qui est le cas pour Algérie Télécom.

##### 4.5.1 Présentation de la structure d'accueil

La Direction de la Communication d'Algérie Télécom dispose d'une trentaine d'employés, organisée en quatre départements, menant une stratégie de communication bien définie et des outils de communication développés.

Cette dernière joue un rôle important dans la réussite de l'organisation à travers la transmission d'informations, comme, elle reçoit et dispose des informations à toutes les structures dans les quarante-huit wilayas.

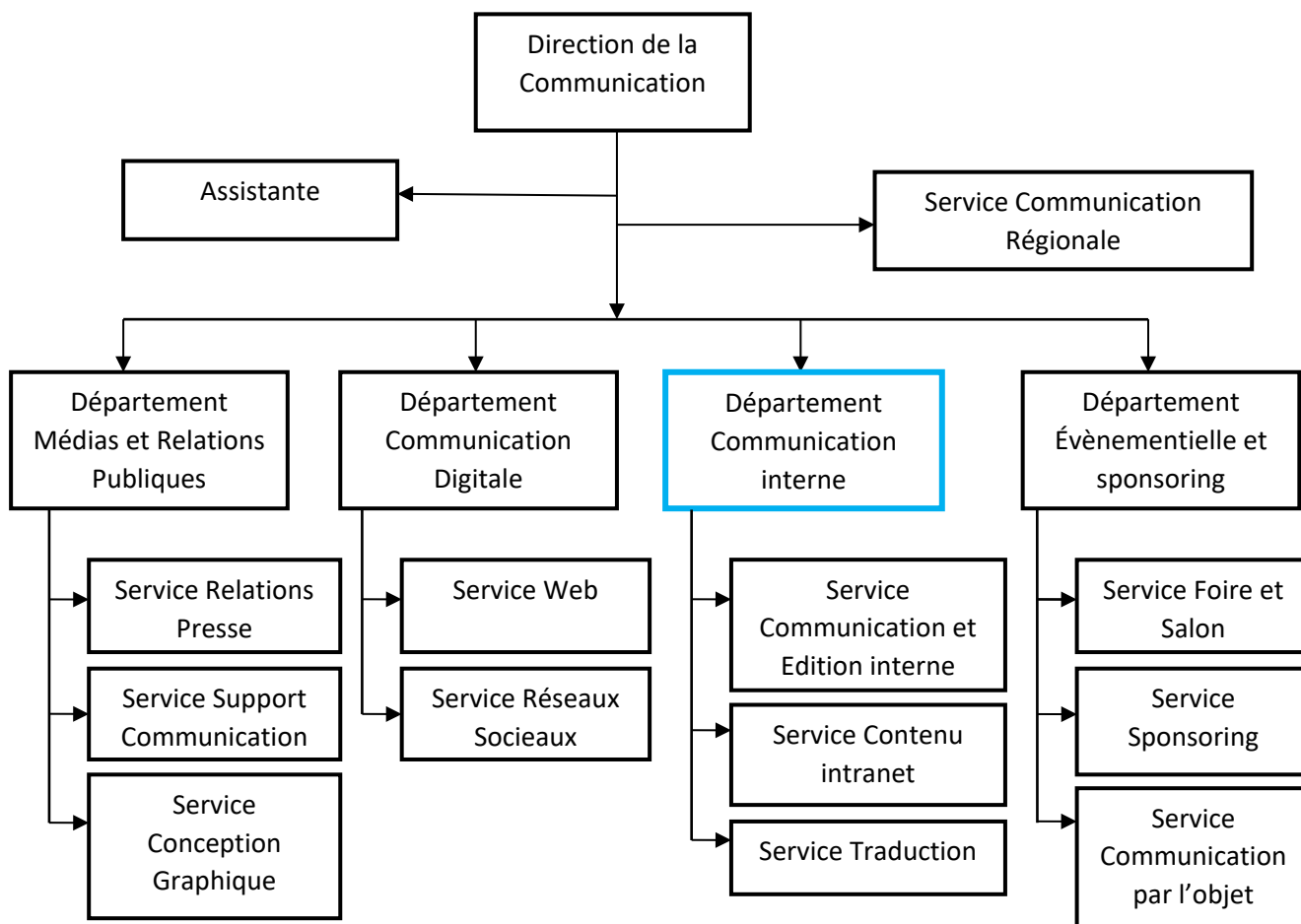
La Direction de la Communication d'Algérie Télécom a pour mission essentielle de :

- ✓ La définition, la mise en œuvre et le contrôle de la politique et stratégie de communication d'Algérie Télécom ;
- ✓ La mise en cohérence et coordination des actions de communication globale d'Algérie Télécom ;
- ✓ Le développement d'actions de communication interne et externe en vue de renforcer l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise ;
- ✓ L'initiation visant le développement du sentiment d'appartenance à Algérie Télécom et la participation à la valorisation des performances individuelles et collectives, à l'émergence des talents et à leur fidélisation ;
- ✓ L'élaboration et la mise en œuvre des procédures et des techniques relatives à la promotion de la communication interne, au sein de l'ensemble des structures d'AT ;
- ✓ L'élaboration et la mise en œuvre de la politique de sponsoring d'Algérie Télécom ;
- ✓ L'évaluation périodique, par le biais d'outils de mesure appropriés, des actions et de l'état de la communication interne ainsi que du positionnement de la notoriété et de l'image d'Algérie Télécom ;
- ✓ La gestion et le développement des activités relatives à l'investissement social.

#### **4.5.2 Organisation de la structure d'accueil**

Pour accomplir ses missions, la Direction de la Communication est structurée en quatre départements rattachés au Directeur Exécutif. Pour chacun de ces départements, un ensemble de tâches est attribué, qui renvoie aux activités de la Direction de Communication. La structure de cette dernière est représentée dans l'organigramme suivant :

**Figure N° 2** : Organigramme de la Direction de communication d'Algérie Télécom



Source : Document interne d'Algérie Télécom

D'après l'organigramme présenté en haut, on remarque que chez Algérie Télécom, le département de communication interne est rattaché à la direction de communication, en effet, ce département a pour objectif principal d'assurer la communication envers les salariés, ainsi, il a comme missions : la conception et la mise en œuvre de la stratégie de communication interne et institutionnelle d'Algérie Télécom, la mise en œuvre en collaboration avec toutes les structures pour une meilleure synergie des actions de communication interne, l'organisation et la mise en œuvre de plan d'actions de communication interne descendante, ascendante et transversale. La gestion, l'organisation, l'enrichissement et la mise à jour régulière du contenu interne d'Algérie Télécom, mais aussi, l'initiation d'action visant le développement du sentiment d'appartenance, l'implication organisationnelle du personnel, et de ses dispositions à adhérer aux valeurs, aux missions et aux objectifs d'Algérie Télécom.

**CHAPITRE II :**  
**REVUE DE LITTÉRATURE ET**  
**CADRE CONCEPTUEL**

L'objet de ce chapitre est de présenter la revue de littérature ainsi que le cadre conceptuel défini pour ce travail de recherche.

## **Section 1 : Revue de littérature**

Dans cette partie nous allons aborder la revue de littérature qui consiste à choisir des modèles d'analyse sur nos deux concepts, à savoir : la communication interne et l'implication organisationnelle afin de les justifier par rapport à notre thématique. Cette partie permet de voir comment les auteurs ayant pour champs d'intérêt la communication interne et l'implication organisationnelle, ont abordé cette thématique ainsi que leurs interprétations.

### **1. Aperçu sur la communication interne**

La communication interne a attiré l'attention des chercheurs en management (Bartoli, 1990 ; Taylor, 1993 ; Detchessahar, 2003 ; Cooren et al. 2013 ; Fauré et Arnaud, 2014) qui y voient la clé du renouvellement de l'organisation, depuis le début des années 1990.

En effet, les chercheurs Cézanne et al. (2019, p. 34) ont déduit à partir des ouvrages de référence de la communication interne de (Décaudin et Igalens, 2017 ; D'Almeida et Libaert, 2018), que cette dernière représente l'ensemble des outils, dispositifs et pratiques de GRH, visant dans un premier temps à informer et expliquer, mais également à animer la vie de l'organisation, à promouvoir l'échange permanent et à assurer la cohésion.

En outre, l'analyse de Giroux (1994, p.1) sur l'évolution des définitions de la communication interne par le prisme des modèles de l'organisation et de la communication, lui a permis de mettre en avant deux courants de pensée fédérateurs des différents travaux existants ; à savoir : le courant fonctionnaliste et le courant interprétatif.

Pour le premier courant, dite fonctionnaliste, est le plus ancien, ayant dominé pendant longtemps la recherche en management et en communication. Selon Giroux (1994, p.2) ce courant considère la communication comme un sous-produit, c'est-à-dire, un outil fonctionnel de l'organisation qui aide à comprendre le fonctionnement des systèmes visant à en améliorer la performance.

Dans cette perspective, la communication interne se dévise en deux types : productive et intégratrice. La communication productive, plus communément nommée communication instrumentale, repose sur une vision mécaniste qui met en évidence le message, les canaux et les réseaux de communication : « *C'est la communication vue comme un outil de*

*production* » (Giroux, 1994, p.2). Cette vision instrumentale de la communication présume que l'émetteur transmet des informations au récepteur à travers le message qu'il envoie.

D'autre part, la communication intégratrice, appelée généralement communication interactionniste, décrit la communication comme une relation visant à rassembler les membres de la collectivité organisationnelle. Selon Giroux (1994, p.5) l'interaction comme action réciproque, présume que les parties prenantes à la communication interne soient à la fois émetteurs mais aussi récepteurs. Ainsi, Cézanne et al. (2019, p. 34) soulignent dans leur étude que la communication intégratrice est représentée comme un moyen qui relie les membres de l'organisation afin de former un groupe plus homogène créé et diffusé dans l'organisation de manière formelle et informelle, verticalement ou horizontalement qui participe donc à la même culture ; La communication intégratrice insiste alors sur la création de liens.

En effet, cette approche selon Gondrand, 1983 (*citée par Cézanne et al.2019, p. 35*) met en avant la communication orale, informelle, dans des échanges en face-à-face à travers des dispositifs de consultation, telle que : les réunions, les groupes de discussion, etc. et/ou des pratiques de participation des employés : journal d'entreprise, boîte à idées, etc. En d'autres termes, l'idée principale est de concevoir un environnement communicationnel qui stimule les relations, en informant chaque salarié sur sa place dans l'organisation, sur celle des autres personnes et sur l'évolution de l'entreprise de manière à développer une connaissance mutuelle des personnes et des tâches.

Apparu dans les années 1980, le courant interprétatif est considéré comme une approche subjectiviste, qui présente l'organisation autant que création humaines, produites à travers des processus émergents. Dans ce courant, la communication est organisante, et participe à la création de l'organisation (Giroux, 1994, p. 8). Elle correspond à la définition de l'organisation, qui se présente autant qu'un ensemble de processus qui la créent, la maintiennent et la défont. La communication représente donc, le fondement de l'action organisée et l'outil de réflexion et de transformation de l'organisation (Cézanne et al.2019, p. 35).

## 2. Aperçu sur l'implication organisationnelle

L'implication organisationnelle a fait l'objet de plusieurs recherches au cours des vingt dernières années dans diverses disciplines (psychologies sociales de l'entreprise, sciences de gestion, sociologies, etc.), tout en étant souvent connu sous des vocables connexes variés tel que : l'engagement et le dévouement (Cézanne et al. 2019, p. 32).

La théorie des paris parallèles de Becker (1960) est à l'origine du concept d'implication, elle la définit comme des lignes d'activité cohérentes. L'implication organisationnelle a également été définie comme la reconnaissance et le dévouement à l'organisation concernée (Blau & Boal, 1987, p.12). Dans le même contexte Mayer et Allen (1991, p. 67) décrivent l'implication organisationnelle nommée aussi *organizational commitment* comme un état psychologique caractérisant la relation de l'employé avec son organisation, ayant des conséquences sur la décision de continuer ou de cesser d'être membre de l'organisation.

Ce concept a également fait l'objet de plusieurs modèles (O'Reilly et Chatman, 1986 ; Johnson et al., 2009) dont le plus connu est celui développé autour des travaux de Meyer (Meyer et Allen, 1991 ; 1997 ; Meyer et Herscovitch, 2001 ; Meyer et al., 1993 ; 2002 ; 2012). Son modèle met l'emphase sur trois formes d'implication organisationnelle qui ne sont pas mutuellement exclusives, les salariés pouvant éprouver simultanément le besoin d'adhérer à tous ou l'un de ces implications (Cézanne et al.2019, p. 33).

Premièrement, l'implication affective qui représente pour Meyer et Allen (1984, p. 69) l'attachement affective et émotionnel qu'un employé manifeste à l'égard de son organisation fondé sur l'identification à ses valeurs et objectifs. Deuxièmement, l'implication calculée, Selon Paillé (2004, p.43) le choix de rester ou de ne pas rester membre de l'organisation provient d'une implication basée sur le calcul. En effet, il précise que cette implication ne se réalise qu'à partir du moment où l'individu éprouve le sentiment de développer des investissements qui peuvent être perdus en quittant l'organisation. D'autre part, Becker (1960, p.39) explique que l'implication calculée renvoie également au manque d'alternatives dont l'employé peut faire face en envisageant de quitter l'organisation actuelle. Troisièmement, l'implication normative, ce type d'implication s'explique par la norme de réciprocité qui régit dans les rapports humains, et qui conduit la personne à rester fidèle à ses engagements moraux jusqu'à ce que sa dette soit pleinement acquittée (Gouldner, 1960, p.161). En d'autres termes, cette implication est basée sur les valeurs d'éthique au travail et

traduit la décision des employés de rester dans l'organisation comme un devoir. Par ailleurs, ce modèle tridimensionnel a accordé de nombreuses validations et s'impose comme le modèle le plus réussi (Cézanne et al. 2019, p. 34).

Récemment, des chercheurs de la GRH (Truss *et al.*, 2013 ; Bailey *et al.*, 2017 ; Saks, 2017) ont pris de recul pour examiner les différents courants théoriques, significations et débats sur l'implication organisationnelle, afin de considérer désormais l'implication comme pouvant être manager à partir des pratiques. Dans ce champ de recherche en émergence, qui a consisté globalement en des études de cas qualitatives, l'implication organisationnelle est appréhendée selon (Cézanne et al. 2019, p. 34) comme une approche adoptée par les organisations pour manager leurs ressources humaines plutôt qu'un état psychologique vécu par les salariés dans la réalisation de leur travail. En d'autres termes, Cézanne et al (2019, p. 34) explique qu'il s'agit de ne plus considérer l'implication comme un état psychologique directement inhérent à la personne employée, mais plutôt de changer de vision et de la considérer comme résultantes de pratiques de management. Ainsi, cette vision diffère de l'approche originale de l'implication enracinée au sein du mouvement de la psychologie positive (Jenkins et Delbridge, 2013).

Cependant, uniquement un nombre restreint d'études (Welch, 2011 ; Iyer et Israel, 2012 ; Reissner et Pagan, 2013 ; Mishra *et al.* 2014 ; Cézanne et al. 2019) ont jusqu'ici étudié les interventions et/ou activités organisationnelles en tant qu'antécédents potentiels de l'implication organisationnelle, tels que des activités de communication. C'est donc dans ce dernier courant que se positionne notre recherche, en se focalisant particulièrement sur les deux dimensions de l'implication organisationnelle, à savoir : la satisfaction au travail et l'adhésion aux objectifs de l'entreprise. D'une part, la satisfaction au travail selon (Macey et Schneider, 2008) est considérée comme un résultat de l'implication. D'autre part, (Coyle-Shapiro et Shore, 2007 ; Gueguen et al. 2011) considèrent les employés qui adhèrent aux objectifs de l'entreprise, au-delà de leurs obligations contractuelles, se positionnent dans une démarche active d'implication vis-à-vis de leur organisation.

### **3. La relation entre la communication interne et l'implication organisationnelle**

Bien que l'importance de la relation entre la communication interne et l'implication organisationnelle soulignée par plusieurs auteures, le lien n'a pas été pour autant amplement tester empiriquement.

D'après (Bakker et al. 2011, p.21) la communication interne fait partie du contexte organisationnel dans lequel les salariés peuvent être impliqués ou désimpliquer. De même, (Cézanne et al.2019, p. 35) expliquent dans leur étude que la communication instrumentale qui représente les outils de diffusion des informations, et la communication interactionniste qui représente les dispositifs de consultations et les pratiques de participations, sont traduit comme des éléments constitutants de cette communication interne à relier à l'implication organisationnelle des employés. D'autre part, Welch (2011, p.1) affirme que la communication interne est conçue pour transférer efficacement les valeurs de l'organisation à l'ensemble des employés afin de les impliquer dans les objectifs organisationnels.

Toutefois, de nombreux auteurs concluent que la communication interne joue un rôle important dans l'augmentation de l'implication organisationnelle des employés (Pugh et Dietz, 2008 ; Wiley et al. 2010), et les études de (Bakker et Demerouti, 2008 ; Fearon et al., 2013) ont montré que plusieurs éléments de communication interne, tels que des canaux de communication ouvertes, le partage d'informations et les rétroactions constantes sont positivement liées à l'implication organisationnelle des employés.

En revanche, les études empiriques existantes, qui s'intéressent plus globalement à la communication interne mise en place pour le développement de l'implication organisationnelle sont peu nombreuses. En effet, Cézanne et al (2019, p. 36) trouvent que l'intégration de la communication interne et de l'implication des salariés au travail est un sujet sous-étudié en général. En d'autres termes, malgré que les chercheurs affirment l'importance de la relation entre la communication interne et l'implication organisationnelle des employés, il existe peu de recherches empiriques sur le lien.

Deux études empiriques, celle de (Iyer et Israel, 2012 ; Vercic et Vokic, 2017) ont approuvé qu'une communication interne efficace aboutit à plus d'implication de la part des employés, et rajoutent que cette relation deviendrait plus pertinente et significative, lorsque les dirigeants (Directions) jouent un rôle important dans le maintien et le développement de

l'engagement des employés au travers de leur implication dans les supports de communication interne. Les résultats suggèrent notamment que la communication interne facilite l'interaction entre les dirigeants et les travailleurs, ce qui crée des relations en milieu de travail et optimise donc l'implication des employés au travail.

De même, les tests empiriques qui ont été menés par (Luss et Nyce, 2008, p.31) confirment que les entreprises qui communiquent efficacement avec leurs salariés sont quatre fois plus qualifiées d'avoir un haut niveau d'implication de leurs salariés. Ces résultats rejoignent les études de (Karanges et al. 2015) qui indiquent que la communication interne doit être reconnue comme sous-jacente de l'implication organisationnelle des employés, en effet, lorsque les stratégies de la communication interne sont appliquées efficacement, elles aident les organisations à créer et à maintenir un niveau d'implication élevé.

## **Section 2 : Le cadre conceptuel**

Durant cette partie, nous allons présenter l'aspect théorique de notre recherche. Nous allons aborder en premier lieu, les différentes définitions qui ont été faites au préalable sur la communication interne, les différents concepts liés à cette dernière, ainsi que ces objectifs. En second lieu, on va aborder les concepts de base de l'implication organisationnelle, ses dimensions, ces facteurs et déterminants pour finir avec les conséquences de ce concept.

### **1. Les concepts de base de la communication interne**

La communication interne est un élément très important pour la survie de l'organisation, elle englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise et intervient dans plusieurs situations. Celle-ci est conçue comme instrument d'adhésion à la valeur de l'entreprise, et ses modalités varient d'une organisation à une autre. Afin de mieux cerner ce concept, on va consacrer toute une section pour comprendre la communication interne, ses formes, ses pratiques, ses moyens, sa stratégie ainsi que ses objectifs.

#### **1.1 Définition de la communication interne**

Lors de notre recherche, on a pu constater que le concept de la communication interne a été défini par plusieurs chercheurs de diverses manières, on en a donc retenu les principales définitions proposées par la littérature :

D'Almedia et Libaert Thierry (2014, p. 07) décrivent la communication interne comme « *Composante d'un système global d'organisation, des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. Sa particularité réside dans les techniques de communication utilisées, dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis.* »

Pour Cézanne et al. (2019, p. 34) la communication interne représente « *l'ensemble des outils, dispositifs et pratiques de GRH, visant à informer et expliquer, mais également à animer la vie de l'organisation, à promouvoir l'échange permanent et à assurer la cohésion.* »

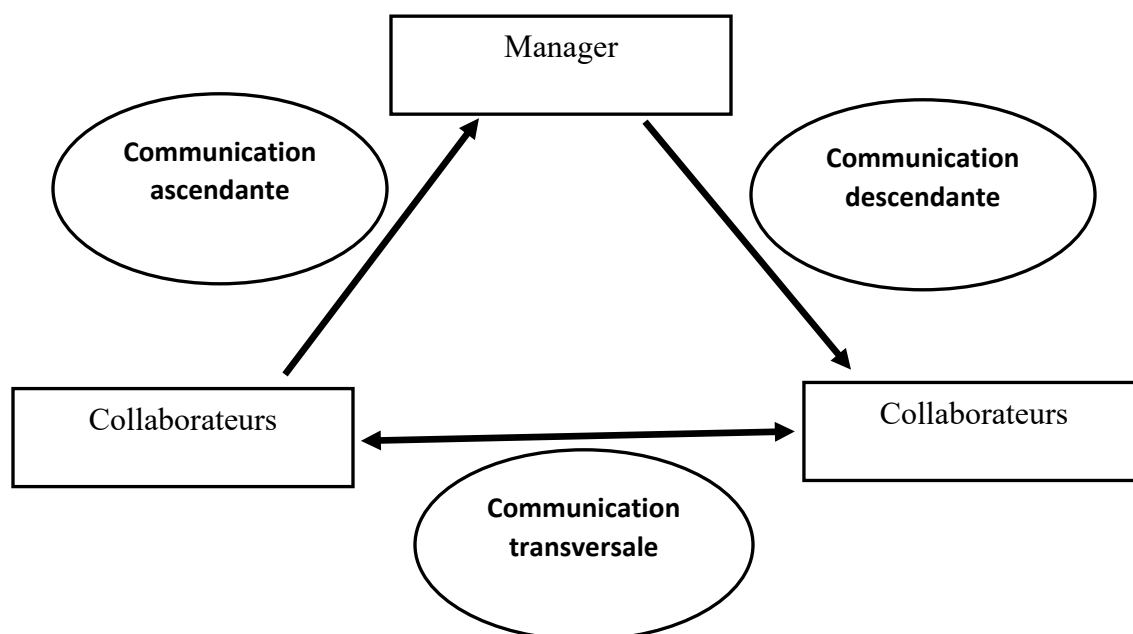
Selon Decaudin, Igalnes et Waller (2013, p. 01) « *La communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les panneaux d'affichage, les lettres au personnel ou les téléconférences mais aussi les sites internet, les blogs et les réseaux sociaux, la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise.* »

On retient de ces définitions que la communication interne regroupe l'ensemble des actions et messages mis en œuvre auprès des différents publics internes de l'entreprise en fonction de la stratégie de celle-ci. De plus, la communication interne ne se résume pas uniquement à une simple action de transmission d'informations, elle souligne aussi un rapprochement entre les managers (la hiérarchie) et les collaborateurs (échelons inférieurs) en maintenant la cohésion, grâce à des moyens qui dépendent de contexte dans lequel s'inscrit l'organisation, cela afin de faire adhérer le personnel aux objectifs de l'entreprise et maintenir des bonnes relations dans la structure de l'entreprise.

## **1.2 Les formes de la communication interne**

Les formes de la communication interne représentent les différentes manières dont l'information est transmise au sein d'une organisation. En effet, il existe plusieurs types d'orientation de la communication possible dans une entreprise. Selon Libaert & Westphalen (2012, p.229) il est possible de reconnaître une communication descendante, une communication ascendante et une communication transversale (horizontale ou latérale), Chaque type de communication, correspond à une vision stratégique de l'entreprise.

**Figure N° 3 : Les formes de la communication interne**



Source : Élaboré par nous-même d'après les données suivantes

### 1.2.1 La communication descendante

D'après Libaert & Westphalen (2012, p.229) on dit sur une communication quelle est descendante l'orsque les messages sont issus d'un certain niveau hiérarchique et sont destinée aux échelons inférieurs. C'est la forme d'information la plus mise en œuvre et la plus naturellement pratiquée. Parmi les supports utilisés pour cette communication on site : le journal interne, affichage, réunion, note de service, information téléphonique, etc. outil classique de management, la communication descendante est utilisée pour former, informer et diriger le personnel.

### 1.2.2 La communication ascendante

Tardivement reconnue, difficilement maîtrisée, la communication ascendante se révèle fondamentale, permettant de connaître les aspirations des salariés et de désamorcer les éventuels conflits ou tentions. Cette communication prend le chemin inverse de la communication descendante, c'est-à-dire part du bas et remonte la hiérarchie. Certains supports utilisés pour cette communication sont : la boîte à idées, tribune libre dans le journal d'entreprise, séminaires, etc. Moins institutionnalisée, cette information emprunte surtout des

voies informelles directes : échanges verbal, lettre ouverte ou indirectes : bruits, ramures (Libaert & Westphalen, 2012, p.229).

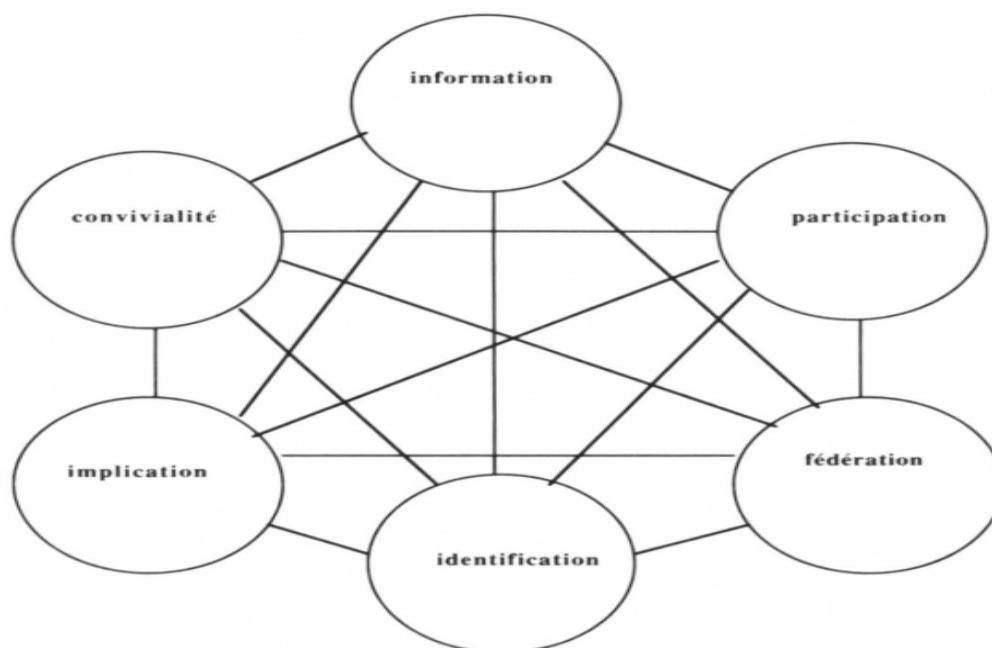
### 1.2.3 La communication transversale

Cette forme de communication rassemble toutes les occasions que l'on offrira aux salariés de se rencontrer, de dialoguer librement et dans tous les lieux que l'on met à leur disposition. En effet, l'information horizontale permet de rassembler son personnel, de fonder l'esprit maison, et indirectement, de mieux coordonner le processus de production. Cette forme de communication est identifiée comme un échange égal à égal, entre différentes structures, services ou départements. L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures car les occasions de dialogue sont fréquentes. (Libaert & Westphalen, 2012, p.229).

## 1.3 Les pratiques de la communication interne

Le chercheur Michon (1994, p.4) a identifié dans son étude six pratiques ou composantes de la communication interne, à savoir : l'information, la convivialité, la participation, la fédération, l'implication et l'identification. Cependant, il est difficile de hiérarchiser ces pratiques dans leur relation de cause à effet, donc, il considéra ces dimensions comme interactives, c'est-à-dire, chacune de ces pratiques agit sur les autres.

**Figure N° 4 :** Les composantes de la communication interne



Source : (Michon 1994, p.5)

### **1.3.1 L'information**

Selon Michon (1994, p.6) l'information se réfère comme le cœur de chaque entreprise, sa maîtrise permet la diffusion des messages de toutes natures et facilite la circulation des informations. L'émission, la transmission et la réception des messages représentent une partie importante du travail. En effet, la majorité du temps passé par l'encadrement dans l'organisation est un temps consacré à communiquer. Afin de bien informer les salariés, l'entreprise doit diffuser des informations claires, précises et qui arrivent à temps. Il est nécessaire aussi d'être sélectif dans la diffusion des informations que dans la lecture, c'est-à-dire, il faut chercher un équilibre entre sur et sous information. L'information demeure la première dimension à considérer, car elle représente une base vitale de la communication interne.

### **1.3.2 La convivialité**

C'est le fondement de la construction d'un bon climat relationnel entre salariés. L'envie de communiquer et d'avoir des échanges entre travailleurs va éviter l'exclusion de la vie sociale et collective de l'organisation. Chaque individu a besoin d'une communication sociale, et aura des difficultés à supporter un système de production où aucun rapport humain n'est possible. Dans cette optique, la communication crée une dynamique activant le flux d'informations qui circule, ainsi elle s'organise et se construit dans l'organisation à travers divers moyens de communication (Michon, 1994, p.6).

### **1.3.3 La participation**

La participation se manifeste comme une reconnaissance et une mobilisation des compétences qui permettent à chaque individu d'être acteur de l'entreprise. Pour que la communication évoque pleinement sa valeur ajoutée participative, elle doit aller au-delà d'une simple concertation et pousse les employés à être responsables non seulement dans leur domaine, mais également au niveau des décisions qui concernent l'ensemble de l'entreprise. Dans cette optique, il est à noter qu'une communication qui s'appuie sur une démarche participative, enrichit la vision de la position de travail, évoque une plus grande conscience des enjeux de son rôle et celui des salariés, va également conduire à une posture psychologique orientée vers la résolution des problèmes, et à une meilleure compréhension des objectifs et des obstacles à surmonter, ainsi elle va conduire à un plus grand souci de responsabilité dans la diffusion des informations, et enfin, à une plus grande conviction dans la défense de la stratégie collective (Michon, 1994, p. 6).

### **1.3.4 La fédération**

Selon Michon (1994, p.7) on peut déterminer la fédération comme l'adhésion de tous les employés aux objectifs et aux valeurs communes. Elle représente une entraide et une solidarité collective. Cette dernière suppose que les objectifs soient clairs et compréhensibles par tous et favorise la conscience d'un intérêt collectif qui dépasse le cadre individualiste. Ainsi, la fédération est identifiée comme une source de cohérence culturelle indispensable pour le bon fonctionnement de l'organisation.

### **1.3.5 L'implication**

C'est l'investissement de son énergie dans le domaine professionnel, elle souligne l'engagement personnel au service de l'entreprise et ses objectifs. La fierté d'appartenance, l'effort professionnel, la fidélité et la capacité de création sont des signes d'implication. Quand elle ne trouve pas d'obstacles à sa mise en œuvre, cette dernière devient une source de satisfaction. En effet, elle mène à une grande efficacité et à une meilleure qualité du travail, communique son énergie à la communication interne et la rend motrice. En revanche, une absence d'implication de la part des salariés réduit le niveau d'échanges et appauvrit la qualité de la communication interne (Michon, 1994, p.7).

### **1.3.6 L'identification**

Elle s'exprime par un sentiment d'appartenance d'autant fort que l'on s'identifie à l'organisation, et se traduit donc par l'adhésion à la personnalité de l'entreprise, à sa culture et à son identité. C'est aussi un acte de reconnaissance et d'intégration à une communauté. Cette dernière entraîne un sentiment de fierté chez l'ensemble du personnel, qui s'exprime et contribue à l'image de l'organisation tant au niveau de l'extérieur qu'au niveau des nouveaux membres (Michon, 1994, p.7).

## **1.4 Les moyens de communication interne**

Selon (Libaert, 2014, p.58) on distingue généralement trois types de moyens ou dispositifs de la communication interne : les moyens écrits, les moyens oraux et les moyens électroniques.

### **1.4.1 Les moyens écrits**

D'après (D'Almeida & Libaert, 2014, p.29) les moyens écrits représentent à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des

facteurs de sa réussite. La surcharge informationnelle, constitue l'une des éléments du problème. Les moyens écrits, sont alors parfois assimilés au gaspillage de temps et d'argent, à un ciblage imparfait et plus globalement, renvoient à l'image d'une mauvaise gestion interne. « *Trop d'information tue l'information* ». D'autre part, ces mêmes auteurs affirment que malgré ses remises en cause, il n'y pas de solution à un problème de communication interne qui ne passe pas l'écrit. Celui-ci présente les avantages de sa rapidité de mise en œuvre, de son traitement individuel, de sa capacité de conservation, de sa faculté de relecture et sur tout de sa fonction symbolique. Il consiste ainsi, dans un coefficient de crédibilité plus important qu'à l'oral.

- **La note de service** : La note de service est un outil indispensable de management de l'entreprise ; elle a pour objectif de fixer les règles de fonctionnement interne, d'indiquer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, commerciales ou techniques. Elle est clairement un instrument d'information descendante. La note de service a longtemps été quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise (D'Almeida & Libaert, 2014, p.51).
- **Le compte rendu de réunion** : constitue un résumé des différentes interventions qui ont été faites au cours d'une réunion. Il se présente sous forme d'un document de référence synthétique, diffusé à l'ensemble des salariés ayant participé à la réunion ou à d'autres employés intéressés. Souvent incomplet, car ce document ne peut pas rendre compte de la totalité des échanges. Il convient dans ce cas de le rédiger et de le diffuser très rapidement après la fin de la réunion. Il peut devenir un procès-verbal s'il revêt d'un caractère officiel. En effet, certains comptes rendus peuvent faire l'objet d'un affichage officiel ou d'une publication dans le journal d'entreprise (Demont-Lugol et al. 2002, p.272).
- **Les panneaux d'affichages** : le panneau d'affichage est un support peu coûteux, qui est facile à gérer et à mettre en œuvre. Réducteur par nature, il convient aux informations ponctuelles, simples, et ne demandant ni argumentation lourde, ni mise en perspective. C'est un instrument modulable qui véhicule tous types de messages (Libaert & Westphalen, 2012, p.249). Ces panneaux doivent être actualisés et mise dans des lieux collectifs afin que les salariés s'arrêtent volontiers pour les consulter. Ce moyen

contribue à stimuler, impliquer et développer le sentiment d'appartenance chez les employés (Morel, 2015, p.53).

- **Les notes flash :** les note flash, également nommée flash d'information, est un support écrit visant à informer les employés de manière rapide et brève. Située entre la note de service et le journal d'entreprise, son premier objectif est la rapidité, il s'agit d'informer l'ensemble du personnel d'un événement qui vient de se dérouler ou qui doit se dérouler très prochainement. Dans le premier cas, le but sera d'éviter que les salariés apprennent par l'extérieur un événement qui les concerne, dans le second, c'est afin d'éviter les fuites d'information non contrôlées vers l'externe (Morel, 2015, p.54).
- **La boîte à idées :** Elle est utilisée par près d'une entreprise sur cinq. La boîte à idées est l'une des techniques les plus anciennes et moins difficiles de la communication ascendante. Représentée par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations, le principe de la boîte à idées, c'est de pouvoir remonter d'une façon anonyme ou toute suggestion ou proposition d'amélioration concernant l'activité et le fonctionnement interne de l'entreprise (D'Almeida & Libaert, 2014, p.49).
- **Le journal d'entreprise :** Le journal d'entreprise est identifié comme l'un des éléments majeurs de la communication interne, selon une étude de l'Association Communication & Entreprises, 94% des entreprises de plus de 1000 salariés possèdent un journal interne. Il est décrit comme étant un vecteur d'informations vers les salariés, de même, il permet une parfaite maîtrise du contenu rédactionnel, c'est un outil souple et contrôlable (D'Almeida & Libaert, 2014, p.30).
- **La revue de presse :** la revue de presse est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise. Son but est d'informer les salariés des opérations de l'entreprise ayant eu un retentissement médiatique. Ceci permet de renforcer l'impact des opérations externes en le prolongeant en interne toute en évitant la critique des salariés mécontents d'apprendre par l'externe une information les concernant. La revue de presse contribue ainsi à sensibiliser les salariés à l'ensemble de l'activité de l'entreprise, elle leur procure une ouverture sur les enjeux de celle-ci. En ce sens, la revue de presse est un élément de mobilisation est de décloisonnement (D'Almeida & Libaert, 2014, p.41).

- **Le livret d'accueil** : le livret d'accueil constitue un des premiers constats du jeune recruté avec son entreprise. Il participe ainsi dans l'impression initiale, que celui-ci aura sur l'entreprise, cela nécessite un soin particulier autour de sa réalisation. Celle-ci doit avoir deux éléments, un volet qui décrit l'image de l'entreprise et un volet opérationnel puisque le document doit pouvoir répondre aux principales questions que se pose le nouvel embauché. Le contenu du document doit lui aussi comprendre deux types d'informations, celles qui concernent l'entreprise, sa stratégie, ses activités, ses défis et celles qui se rapportent au salarié. Dans ce dernier cas, l'information doit lui permettre de se situer. Il est important que le livret d'accueil soit régulièrement mis à jour pour éviter les informations obsolètes (D'Almeida & Libaert, 2014, p.43).
- **La documentation** : elle constitue l'ensemble des informations relatives aux activistes de l'entreprise et peut être communiquée de trois manières aux salariés : par un aspect adapté (la salle de documentations), par une circulation de l'information, par une adresse directe au salarié (D'Almeida & Libaert, 2014, p.52).

#### 1.4.2 Les moyens oraux

Selon (Libaert & Westphalen, 2012, p. 274) Parler est le moyen d'échange le plus naturel et le plus immédiat. Dans les entreprises, la communication orale se fait parfois d'une manière informelle : deux personnes se rencontrent dans un couloir, elles échangent quelques mots. Mais elle se fait aussi autour de procédures plus formalisées : réunion, entretien, ect.

- **L'entretien individuel** : il a comme objectif l'évaluation de chacun dans son activité et de positionnement au sein d'un plan de carrière, il doit se dérouler dans une atmosphère de confiance et demande surtout à être préparé de part et d'autre (D'Almeida & Libaert, 2014, p.54).
- **Le téléphone** : c'est un acteur omniprésent dans une entreprise : quand le téléphone est coupé, l'entreprise s'arrête. Outre son rôle habituel, le téléphone peut être utilisé comme outil d'information interne ascendante : ligne ouverte aux questions du personnel. Latérale ou descendante : réunion par téléphone (Libaert & Westphalen, 2012, p.274).

- **Le journal téléphonique** : ce dispositif permet à chaque salarié d'écouter les informations de l'entreprise en composant un numéro de téléphone. Un répondeur téléphonique se déclenche alors et déroule ses messages. L'entreprise peut ainsi rapidement informer son personnel en période de crise. Le journal téléphonique ne pouvant comporter que des annonces brèves (D'Almeida & Libaert, 2014, p.48).
  
- **Les réunions** : Il s'agit du lieu idéal où l'interaction s'organise entre les participants. Elles permettent de traiter collectivement un ou plusieurs problèmes dans un laps de temps défini. Ainsi, les réunions stimulent l'interaction et l'adhésion aux messages. En peut avoir :
  - ✓ **Les réunions de service** : leur valeur essentielle réside dans l'échange d'information technique en vue d'atteinte des résultats, les réunions de service restent un outil important de communication.
  - ✓ **Les réunions interservices** : cette technique est peu répandue malgré sa simplicité et son efficacité. Sa finalité réside dans la rencontre entre différents services de l'entreprise sur une base de flexibilité et de décloisonnement ; (visite d'atelier, de chantier, d'usine, journées portes ouvertes, etc.) ces rencontres procèdent de la même volonté, provoquer des échanges latéraux entre salariés d'une même entreprise (Donjean & Cobut, 2014, p.156).
  
- **La conférence** : souvent animée par un supérieur hiérarchique ou une personnalité externe. Cet outil important, permet aux salariés de mieux connaître et comprendre la vie d'entreprise (Demont-Lugol et al. 2002, p.274).
  
- **Le séminaire** : présenter sous forme d'une réunion relativement longue regroupant certains collaborateurs, dans le but de les informer sur un sujet qui concerne la vie de l'entreprise, pour réfléchir à un problème ou pour assurer un complément de formation. Le séminaire crée une ambiance convenable aux échanges et à la créativité, ainsi, il peut se dérouler à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise (Demont-Lugol et al. 2002, p.274).
  
- **La communication de proximité (présence sur le terrain)** : Elle est traduite par l'ensemble des échanges qui s'opèrent localement sur le lieu de l'activité

professionnelle des employés. Ces rencontres peuvent être effectuées au niveau du top management, dans le cadre de visites spontanées ou planifiées sur le terrain (D'Almeida & Libaert, 2014, p.61).

### 1.4.3 Les moyens audiovisuels et électroniques

D'Almeida & Libaert (2014, p.67) soulignant dans leur ouvrage que l'évaluation actuelle de la communication interne se caractérise par deux éléments : d'abord, une demande de sens émise par les employés sur leur travail qui revendique la direction à développer de nouveaux outils, et d'autre part, l'utilisation qui se généralise des nouvelles technologies de la communication interne au service du dialogue dans l'entreprise.

- **L'internet** : est représenté comme un réseau d'information qui est exclusivement réservé aux salariés. Ce réseau utilise toutes les techniques de l'internet et favorise notamment : les échanges, l'interactive et la réactivité instantanée si on le souhaite. Ainsi, Il répond à tous les besoins de la communication interne ; descendante, ascendante et interactive (Morel, 2015, p.58).
- **L'intranet** : L'intranet est identifié comme un réseau privé pour l'entreprise, il utilise les technologies de l'internet telles que (le courrier électronique et les moteurs de recherches) en circuit privé, c'est-à-dire, réservé uniquement aux membres d'une même entreprise. L'intranet permet la diffusion et le partage des textes, images et sons, à moindre coût et en toute sécurité (Libaert & Westphalen, 2012, p.286).
- **Les messageries électroniques** : Selon (D'Almeida & Libaert 2014, p.68) les messageries électroniques permettant d'envoyer du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés.
- **La visioconférence** : représente une nouvelle technologie qui permet de recrée les conditions d'une réunion entre plusieurs individus géographiquement éloignés, mais reliées par un système de télécommunication. Elle possède comme avantages : la réduction des frais du déplacement et le temps gagné sur ces voyages ainsi la réduction de l'utilisation des transports, notamment aérien (Libaert & Westphalen, 2012, p.283).
- **Le journal électronique** : D'Almeida & Libaert, (2014, p.44) affirment que le journal électronique englobe deux techniques : celle du panneau lumineux d'information,

conçu pour les messages de l'entreprise, et celle du journal vidéo dont les messages se déroulent sur des écrans de télévision. Ce dernier a pour objectif de délivrer des informations brèves, car une page-écran d'un journal électronique ne peut contenir qu'une phrase, ainsi, il permet une rapidité de diffusion très importante.

## **1.5 La stratégie de communication interne**

Selon Lendrevie & Lévy (2012, p. 486) Une stratégie est un ensemble de moyens d'action utilisés conjointement afin d'atteindre certains objectifs contre adversaires. L'origine du mot stratégie vient d'une connotation militaire, il a été employé la première fois dans le domaine de la guerre par les Grecs pour désigner l'action des stratégies.

D'autre part, (Donjean et Cobut, 2015, p.35) affirment que la stratégie de communication interne « *est une orientation ou un angle d'action pour une problématique à résoudre ou un projet à réaliser, des objectifs à atteindre.* »

D'une façon plus détaillée, (Donjean & Cobut, 2015 p.36) Définissent la stratégie de communication comme l'art de choisir et de combiner les moyens dans le temps et dans l'espace dans le but d'atteindre l'objectif fixé. Au niveau organisationnel, l'objectif de la stratégie de communication et de faire connaître la politique générale de l'organisation de même que la politique de communication s'y référant. Et vise ainsi à développer un angle d'attaque permettant d'atteindre l'objectif de prise de connaissance, d'assimilation et d'adhésion de la politique organisationnelle et communicationnelle de l'organisation auprès de ses parties prenantes. En fonction de cette dernière, un plan global de communication s'attribuera une série d'actions à entreprendre afin de réaliser ces objectifs.

De fait, l'auteur Libaert a beaucoup étudié sur la nature de ces diverses stratégies, pour cet auteur il n'existe pas qu'une seule stratégie de communication interne, cela veut dire que ça dépend de contexte dans lequel s'inscrit l'organisation, son objectif communicationnel, sa culture et ses valeurs.

## **1.6 Les objectifs de la communication interne**

La communication interne se distingue en ce qu'elle cherche à atteindre ces propres objectifs. Selon les travaux de Henriot et Boneu en 1990, on distingue a priori quatre : la compréhension, la circulation de l'information, la confrontation et la cohésion (Donjean & Cobut, 2015, p.15).

- **La compréhension**

La communication interne permet à chacun d'améliorer sa connaissance de l'organisation, de sa stratégie et de son fonctionnement. En 2009 un groupe de travail créé par l'Association Française de communication interne (AFCI) révèle que ce besoin n'a jamais été aussi fort. Pour ces auteures, la communication interne doit contribuer à faire comprendre l'environnement interne et doit viser la compréhension stratégique des enjeux de l'organisation dans un contexte d'incertitude et de déséquilibre.

- **La circulation de l'information**

Pour (Donjean & Cobut, 2015, p.16), L'organisation est un ensemble de flux d'information d'où la mission de la communication interne est de coordonner et de réguler de sorte que chacun puisse effectuer ses activités avec la meilleure efficacité.

La communication interne est le vecteur d'information dans l'entreprise, c'est ainsi qu'elle permet :

- ✓ La compréhension de l'entreprise en éclairant régulièrement le personnel sur les objectifs de l'organisation ;
- ✓ L'échange et le dialogue au sein des mêmes équipes, des mêmes entités ;
- ✓ D'échanger des expériences, des savoirs et de constituer l'entreprise en réseau de compétence ;
- ✓ Elle optimise l'accessibilité de l'information au sein de l'organisation ;
- ✓ Elle cherche à promouvoir la circulation de l'information sur tous les réseaux (descendant, ascendant et transversale) ;
- ✓ Elle crée des relais d'information, construit un réseau qui traverse toute l'organisation ;
- ✓ Elle permet le partage d'information entre collègues et participe ainsi au développement de l'intelligence collective au sein de l'organisation.

- **La confrontation**

Chacun a besoin de trouver sa place et ses repères au sein de l'organisation. Dans cette optique, la communication interne a un rôle d'intermédiation social, de facilitateur de relation entre le haut et le bas de la hiérarchie, autant que de façon transversale qu'entre les métiers. On constate alors que le rôle de la communication interne est de développer de la relation, de la coopération entre les individus et favoriser l'engagement.

- **La cohésion**

Lorsque les messages émis par l'organisation sont acceptés et compris par les membres de personnel, ils contribuent à développer un sentiment d'appartenance à l'organisation. La communication interne vise ainsi à fédérer les collaborateurs, à les rassembler autour de principes, valeurs et de symboles communs. De la sorte, elle contribue à orienter les comportements des membres du personnel conformément aux attentes de l'organisation.

- **La production du sens**

La communication interne a un rôle de traduction et de simplification. Sa mission consiste à trouver l'équilibre entre ce qui fait sens pour le personnel et ce qui fait sens pour la direction dans un contexte d'urgence permanente où le communicateur doit percevoir tous les enjeux des acteurs (Donjean & Cobut, 2015, p.17).

**Tableau N° 2 : Les finalités des objectifs de la communication interne**

La compréhension	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Connaissance de l'organisation et du milieu</li> <li>• Compréhension des enjeux stratégiques</li> </ul>
La circulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination et régulation des flux d'informations</li> <li>• Echanges et dialogue</li> </ul>
La confrontation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intermédiation sociale</li> <li>• Facilitation de relation</li> <li>• Coopération entre individus</li> <li>• Développement de l'engagement et de l'implication</li> <li>• Création de la confiance</li> </ul>
La cohésion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de sentiment d'appartenance</li> <li>• Fédération des collaborateurs</li> </ul>
La production du sens	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Création de sens pour le personnel par son rôle de traduction, de vulgarisation, de simplification.</li> </ul>

Source : (Donjean & Cobut, 2015, p.19).

Dans cette partie, on a présenté en premier lieu les différentes définitions attribuées à la communication interne, les formes qu'elle prend afin de passer l'information, les pratiques

de cette dernière et ces moyens : écrit, orale et électronique utilisée au sein de l'organisation auprès des salariés, ainsi que les objectifs qu'elle vise à atteindre. En effet, la communication interne ne représente pas uniquement un moyen d'informer et de transmettre un message en utilisant un outil sophistiqué et rapide, mais aussi un moyen de produire l'information pour répondre à une attente, faire adhérer, écouter le salarié, participer à la gestion et à la prise de décision qui procure nécessairement aux salariés l'implication organisationnelle, ce que nous essayons de confirmer à partir de l'enquête que nous sommes en train de mener à l'intérieur d'Algérie Télécom.

## **2. Les concepts de base de l'implication organisationnelle**

Dans cette section nous nous intéressons tout particulièrement à l'implication de l'employé à son organisation, nous tenterons donc de présenter les différentes définitions de l'implication organisationnelle, ses dimensions, les facteurs et déterminants de ce concept ainsi que les conditions nécessaires pour cette attitude organisationnelle, pour finir avec les conséquences qu'engendre l'implication organisationnelle sur les employés comme sur l'efficacité de l'organisation.

### **2.1 Définition de l'implication organisationnelle**

Le concept de l'implication organisationnelle a intéressé tant les chercheurs en gestions, que les spécialistes en sociologie ou encore en psychologie, les diverses définitions qui lui 'ont été attribué permettent de traduire une relation entre l'individu et son univers de travail notamment l'organisation dans laquelle il travaille.

Selon O'Reilly & Chatman, (1986, p.492) l'implication organisationnelle représente, « *L'attachement psychologique ressenti par un individu pour une organisation, il reflète le degré d'internalisation et d'adoption des caractéristiques et des perspectives d'une organisation* ».

D'autre chercheurs (Allen & Mayer, 1991, p.67) Définissent l'implication organisationnelle comme « *un état psychologique qui relie l'individu à l'organisation* ».

Ainsi, Mowday, Porter et Steers (1986, p.1316) soulignent que l'implication organisationnelle décrit « *l'intensité relative de l'identification et de l'engagement d'un individu vis – à vis d'une organisation particulière, ils s'attachent au processus d'identification (le sentiment d'appartenance et élément d'auto définition) de l'individu*

*caractérisé par : l'adhésion aux buts et valeurs de l'organisation, la volonté d'agir dans leurs sens, le désir de rester dans l'organisation ».*

On retient de ces définitions que l'implication organisationnelle représente la relation du salarié à son organisation, cet attachement fait en sorte que l'individu accepte les objectifs et les valeurs de son organisation et qu'il la valorise en tant que telle, indépendamment des avantages qu'il peut en retirer.

### **2.1.1 Implication organisationnelle, engagement et satisfaction**

Dans un souci de compréhension, il est pertinent de mettre l'accent sur les différentes notions qui s'approprient le plus souvent à l'implication. Ceci afin de mieux cerner les différentes terminologies.

#### **a) L'implication organisationnelle et l'engagement**

Il nous a paru judicieux de distinguer entre l'implication organisationnelle et l'engagement, en effet, le chercheur (Neveu, 1996, p.65) a constaté qu'il existe deux termes dans les travaux en langue anglaise qui désigneraient la relation entre l'employé et son univers de travail ; *involvement* et *commitment*. Dans cette optique, le même chercheur affirme que dans la littérature française ces deux termes ont été traduits par (implication). Et donc afin d'éviter toute confusions et de faciliter le développement des recherches sur ce concept, il suggéra une clarification de la terminologie, il proposa alors de définir le terme engagement, traduit aussi par *job involvement* comme l'illustration de la relation entre l'individu et son emploi, tandis que le terme implication nommé aussi *commitment* désignerait la relation entre l'individu et son organisation.

#### **b) L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail**

Il existe un lien fort entre l'implication organisationnelle est la satisfaction au travail. Selon Lock 1976 (*cité par, Part Dit Hauret, 2006, p.128*) cette dernière est considérée comme « *un état émotionnelle positive ou plaisant résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ces expériences du travail.* »

Par ailleurs, dans l'étude de Gregson (1992) sur le turnover des collaborateurs comptables, ce chercheur a conclu que la satisfaction au travail est une condition nécessaire à l'implication organisationnelle (*cité par, Part Dit Hauret , 2006, p.129*).

## **2.2 Les dimensions de l'implication organisationnelle**

Lors des premiers travaux menés dans le champ de l'implication organisationnelle, ce concept se limitait à la dimension affective, c'est qu'à partir du milieu des années quatre-vingts, qu'une re-conceptualisation de l'implication organisationnelle a progressivement émergé. Plusieurs chercheurs ont affirmé que celle-ci est constituée de plusieurs dimensions. Parmi eux Meyer et Allen (1984, p.69) qui ont suggéré trois dimensions de l'implication organisationnelle, à savoir : l'implication affective, l'implication continue et l'implication normative.

### **2.2.1 L'implication affective**

Cette dimension est caractérisée par trois facteurs (Allen et Meyer, 1984, p.69) : l'identification aux valeurs de l'organisation, l'engagement vers la réalisation de ses objectifs, ainsi que l'attachement émotionnel à son égard. Et conviennent ainsi, que cette implication traduit une volonté de réaliser des efforts considérables en faveur de l'organisation et un fort désir de rester membre de cette dernière.

### **2.2.2 L'implication continue (calculée)**

Selon (Allen et Meyer 1984, p. 69) l'implication calculée est basée sur les coûts que les employés associent au départ de l'organisation. Ce qui veut dire que, au moment où l'employé éprouve le sentiment de développer des investissements, qui risquant d'être perdus en quittant l'organisation que cette implication se réalise. Sous cet angle, (Becker 1960, p.39) explique que cette implication se réfère aux éléments qui ont de la valeur pour l'employé (le temps, les efforts et les compétences développées à l'intérieur de l'organisation) et qui seraient perdus s'il quittait l'organisation. Elle renvoie notamment au manque d'alternatives dont l'employé peut faire face en envisageant de quitter son organisation.

### **2.2.3 L'implication normative**

D'après (Pasquier et Valéau 2011, p.8), les deux chercheurs Wiener et Vardi, (1980) ont constaté que l'implication normative provient de l'accumulation des pressions normatives internalisées, qui incite l'employé à réagir dans le sens des objectifs et des intérêts de

l'organisation. Cette implication renvoie à des valeurs d'éthique au travail, et décrit la décision des salariés de rester membre de l'organisation comme un devoir.

### **2.3 Les facteurs et les déterminants de l'implication organisationnelle**

Selon Gutiérrez-Martinez (2006,p.147) les pratiques de gestion des ressources humaines font partie des facteurs de l'implication organisationnelle, en effet, les systèmes de récompenses monétaires et non-monétaires, le développement des compétences, ainsi que l'information et la communication mises en place dans une organisation, seraient perçues par les employés comme un signal du soutien que celle-ci est prête à leur offrir, ce qui favoriserait d'autant les attitudes et les comportements propres à améliorer l'implication organisationnelle.

Dans le même contexte (Fotso, 2017, p.15) affirme que l'implication organisationnelle est déterminée par des facteurs qui lui sont liés, et qui se résument dans : les moyens de communication mis à la disposition, l'autonomie et le système de récompense. D'autre part, les expériences vécues dans le travail peuvent stimuler ou bien au contraire détourner l'implication des employés vers un autre but. Ainsi, le rôle de l'organisation et de la politique qu'elle propose permet donc d'agir ou de faire réfléchir en matière d'action afin d'améliorer le niveau d'implication des salariés au travail.

D'autre part, des synthèses ont été réalisées, plusieurs catégories de facteurs ont été considérées et mise en relation avec l'implication organisationnelle, (Louche, 2015, p. 158) on trouve :

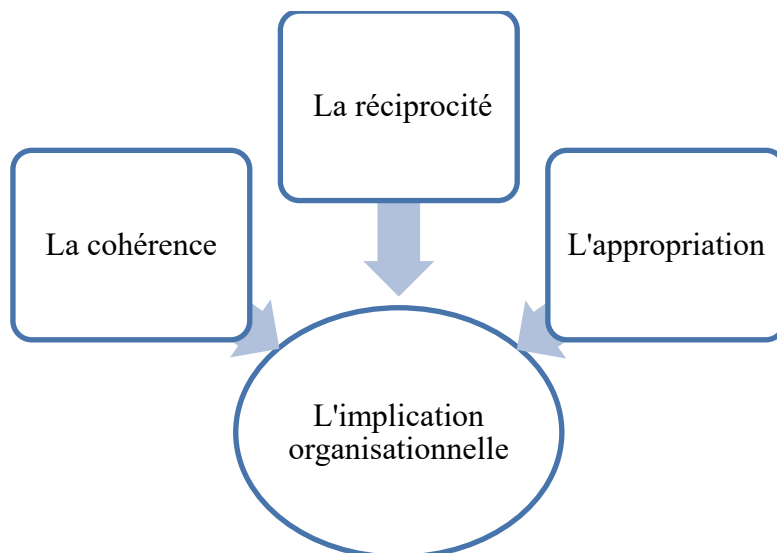
- ✓ Les caractéristiques personnelles comme l'âge, les compétences perçues, niveau de poste et l'ancienneté ;
- ✓ Les caractéristiques du poste comme l'autonomie, variété des aptitudes et l'étendue du poste ;
- ✓ Les caractéristiques de l'organisation comme ; la taille et le degré de centralisation.

### **1.4 Les conditions de l'implication organisationnelle**

Afin qu'un employé décide de s'impliquer dans son organisation, il est nécessaire qu'il se reconnaisse dans cette dernière, dans ses valeurs et ses objectifs. Il est donc préférable pour le salarié de savoir que son organisation s'engage envers lui, autant qu'il fera pour elle. Dans cette optique, la cohésion, la réciprocité et l'appropriation représentent selon Thévent, (2004,

p.195) les trois conditions qui permettent de favoriser l'implication des employés dans l'organisation.

**Figure N° 5 : Les conditions de l'implication organisationnelle**



Source : Élaboré par nous même à partir des données suivantes

#### **1.4.1 La cohérence**

Dans ce cas, l'organisation doit éviter toute confusion, elle doit être cohérente dans ses discours et ses actions afin que la politique générale de l'entreprise soit en accord avec ses décisions stratégiques et opérationnelles. Et pour réaliser cela, il est nécessaire pour l'organisation d'assurer la cohésion à trois niveaux ; d'abord au niveau des valeurs et des référentiels, ensuite, au niveau des règles, systèmes procédures et dispositifs de communication, et enfin, au niveau du management ou plus précisément, de la relation managériale entre les supérieurs hiérarchiques et les collaborateurs (Thévenet, 2004, p.198).

#### **1.4.2 La réciprocité**

Si l'organisation prévoit de ses employés une implication et un engagement sans lacunes, les employés à leurs tours attendent eux aussi, des signes de réciprocité de la part de l'organisation. Sous cet angle, Thévenet (2004, p.206) a constaté que la réciprocité ne se résume pas uniquement à mettre en place un système de rémunération objectif, mais elle concerne également chaque action, message et intention manifestée par l'organisation au divers niveaux suivants :

- Au niveau des valeurs : Thévenet (2004, p.211) explique que les employés qui adhèrent aux valeurs de l'organisation, obtient un sentiment de reconnaissance et de renforcement de leurs propres valeurs.
- Au niveau du système de gestion : à ce niveau, la réciprocité se traduit par un système de rémunération équité, des pratiques de développement des compétences et de gestion de carrières. Dans un autre terme, l'employé doit éprouver le sentiment d'un juste rapport entre ce qu'il apporte et ce que l'entreprise lui donne en retour.
- Au niveau de la relation managériale : la relation entre supérieure et collaborateurs, c'est un modérateur important qui représente l'un des antécédents de l'implication organisationnelle (Thévenet, 2004, p.213).

### **1.4.3 L'appropriation**

Pour que les collaborateurs s'éprouvent une meilleure appropriation Thévenet (2004, p.220) insiste sur l'importance de communiquer sur l'avenir, afin que ces dernières puissent comprendre le lien entre ce qu'ils leur sont demandés de faire, la stratégie de l'entreprise et qu'il est aussi nécessaire de communiquer sur le passé, c'est-à-dire, sur les réussites pour se les approprier psychologiquement, ainsi que sur les échecs pour en apprendre. Enfin, l'organisation doit répondre sur les interrogations actuelles et les incertitudes, ce qui permettra de faire participer les salariés à la prise de décisions. Dans le même contexte, Schappe et Doran (1997, p.193), précise que les employés qui sont informés des responsabilités de leur poste, des procédures formelles de leur travail et des attentes de leur organisation, éprouvent une implication plus forte que ceux ayant des informations ambiguës ou ceux qui n'en ont pas.

## **1.5 Les conséquences de l'implication organisationnelle**

Mathieu et Zajac (1990, P.171), ont constatés que l'implication organisationnelle a des conséquences sur la mesure des résultats, l'évaluation par autrui, la perception des alternatives de travail, le roulement du personnel (turnover), les retards et l'intention de quitter l'organisation et de chercher un emploi ailleurs.

En effet, Morrow (1983, p.491) explique que le manque d'implication pouvait représenter des taux élevés d'absentéismes ou un turnover, une réduction d'efforts et l'insatisfaction au travail ou même la non-mobilisation des employés.

D'autre part, l'étude de Bernard (1991), détermine, du point de vue de l'organisation, cinq conséquences positives de l'implication organisationnelle sur l'efficacité de l'entreprise :

- La fidélisation des salariés (baisse du turnover et de l'absentéisme) avec une grande loyauté à l'égard de l'entreprise ;
- L'adhésion des salariés aux objectifs, missions, et politiques de l'entreprise ;
- L'orientation des efforts des employés sur des actions particulières ;
- La facilitation de la mise en place des pratiques de management participatif ;
- Enfin, l'implication organisationnelle met en valeur les projets professionnels des employés, cela en mettant en évidence des zones de développement de l'entreprise.

Nous retiendrons de cette partie que l'implication organisationnelle est un concept qui englobe divers aspects. Et bien qu'il soit difficile de créer de l'implication organisationnelle chez les employés, vu l'aspect personnel de cette attitude organisationnelle, ainsi que l'imprévisibilité des réactions de l'être humain. Toutefois, les organisations ont le pouvoir de mettre en place un terrain favorable à son émergence et à son développement.

**CHAPITRE III :**  
**CADRE MÉTHODOLOGIQUE**

Dans ce chapitre, nous allons présenter le paradigme épistémologique dans lequel s'inscrit notre étude, ainsi que la démarche méthodologique adoptée pour notre recherche, la manière dont elle a été conduite, les hypothèses établies pour cette étude, suivies par les instruments de mesure utilisés pour atteindre les objectifs de notre recherche. Ceci dit le contexte méthodologique est un processus à suivre, qui guide la démarche scientifique et qui nous permettra d'arriver à un résultat incontournable.

## **1. Le paradigme épistémologie**

Le terme épistémologie est apparu au début du XXe siècle pour désigner une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance. Il est peu à peu devenu synonyme de philosophie des sciences. (Gavard-Perret et al. 2012, p.13)

Selon (Piaget, 1967, p.06) l'épistémologie, représente l'étude de la constitution de la connaissance valable. Elle est le modèle suivi dans les différents types de recherches. De la sorte, le philosophe (Kuhn, 1962, p.175) définit le paradigme comme un ensemble de valeurs, techniques ou de croyances partagées par une communauté scientifique.

Dans ce même contexte, notre travail de recherche s'inscrit dans une posture épistémologique positiviste, paradigme imposé par la nature de notre problématique, qui tente d'étudier l'impact de la communication interne sur l'implication organisationnelle des employés, et de vérifier les hypothèses pour les confirmer ou les infirmer.

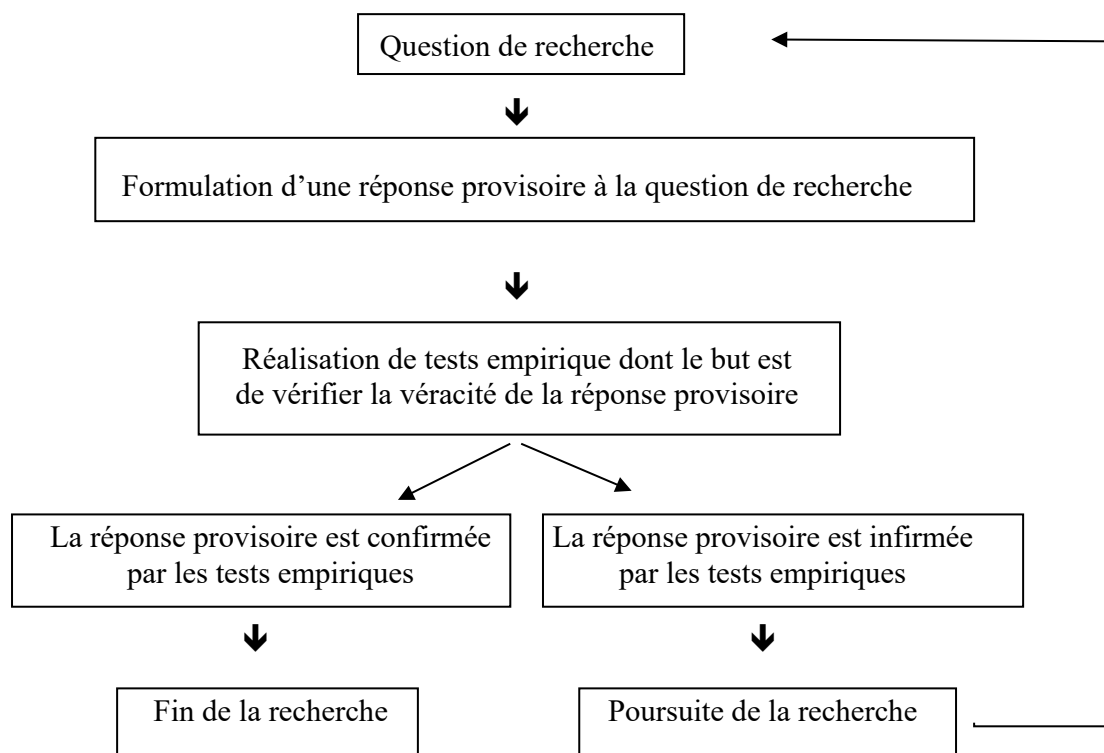
## **2. La démarche méthodologique**

Toute recherche scientifique se caractérise par une méthode qui s'inscrit dans « *une procédure logique, celle-ci est considérée comme l'ensemble des pratiques particulières mises en œuvre pour que le cheminement démonstratif ainsi que son cadre théorique soient clairs, évidents et irréfutables* » (Actouf, 1987, p.27).

De ce fait, et pour mener à bien notre recherche, il importe de cerner le cadre théorique tout en appréhendant notre terrain de recherche ; collecter le plus possible d'informations relatives à notre terrain, donc notre choix s'est orienté vers la méthode quantitative qui nous semble la plus adaptée pour atteindre les objectifs de notre recherche et d'examiner la relation entre les deux variables de notre question principale de recherche, cela suivi d'une démarche hypothético-déductive en rapport avec la nature de notre étude. Cette démarche va nous permettre de dégager et de mesurer les hypothèses afin de les confirmer ou les

infirmier, en effet, la démarche hypothético-déductive prend naissance avec une question ou un problème, se traduisant par une hypothèse soutenant provisoirement une théorie qu'il s'agira de tester en confrontant cette dernière aux faits. Le terme hypothético-déductif qualifie également une démarche qui s'appuie sur des propositions hypothétiques afin d'en déduire des conséquences logiques (Moscarola, 2018, p.95).

**Figure N° 6** : La démarche hypothético-déductive



Source : inspiré du travail de Dr. BELAIDI Ali (2019)

Par ailleurs, l'observation de (Creswel John, 2009, p.132) affirme que toute méthode quantitative se veut comme une approche pour tester des théories objectives en examinant la relation parmi les variables. Ces variables, peuvent être mesurées sur des instruments, de sorte que les données numérotées peuvent être analysées à l'aide de procédures statistiques. Ceux qui s'engagent dans cette forme d'enquête ont des hypothèses sur les tests déduction des théories, qui sont capables de généraliser et de reproduire les résultats.

### 3. Hypothèses

Notre démarche vise à tester l'hypothèse générale suivante :

La communication interne est reliée positivement à l'implication organisationnelle des employés.

Cette hypothèse peut être déclinée en fonction, d'une part, de la variable d'implication organisationnelle retenue, variable satisfaction au travail (Macey et Schneider, 2008, p.7) ou variable adhésion aux objectifs (Coyle-Shapiro et Shore, 2007, p.17; Gueguen *et al.* 2011, p.4) et d'autre part, de la pratique de communication interne mobilisée (information, consultation et participation).

**Hypothèse 1 :** La communication interne est reliée positivement à la satisfaction des salariés au travail.

L'hypothèse H1 se concentre sur la satisfaction des salariés au travail et l'influence qu'a la communication interne sur elle. Elle se décline elle-même en fonction des trois pratiques de la communication interne :

**H1 (a) :** La diffusion des informations est reliée positivement à la satisfaction des salariés au travail.

**H1 (b) :** Les dispositifs de consultation sont reliés positivement à la satisfaction des salariés au travail.

**H1 (c) :** Les pratiques de participation sont reliées positivement à la satisfaction des salariés au travail.

Par ailleurs, l'adhésion aux objectifs de l'entreprise pouvant ainsi jouer un rôle modérateur sur les pratiques de la communication interne, nous pouvons donc émettre l'hypothèse suivante :

**Hypothèse 2 :** La communication interne est reliée positivement à l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.

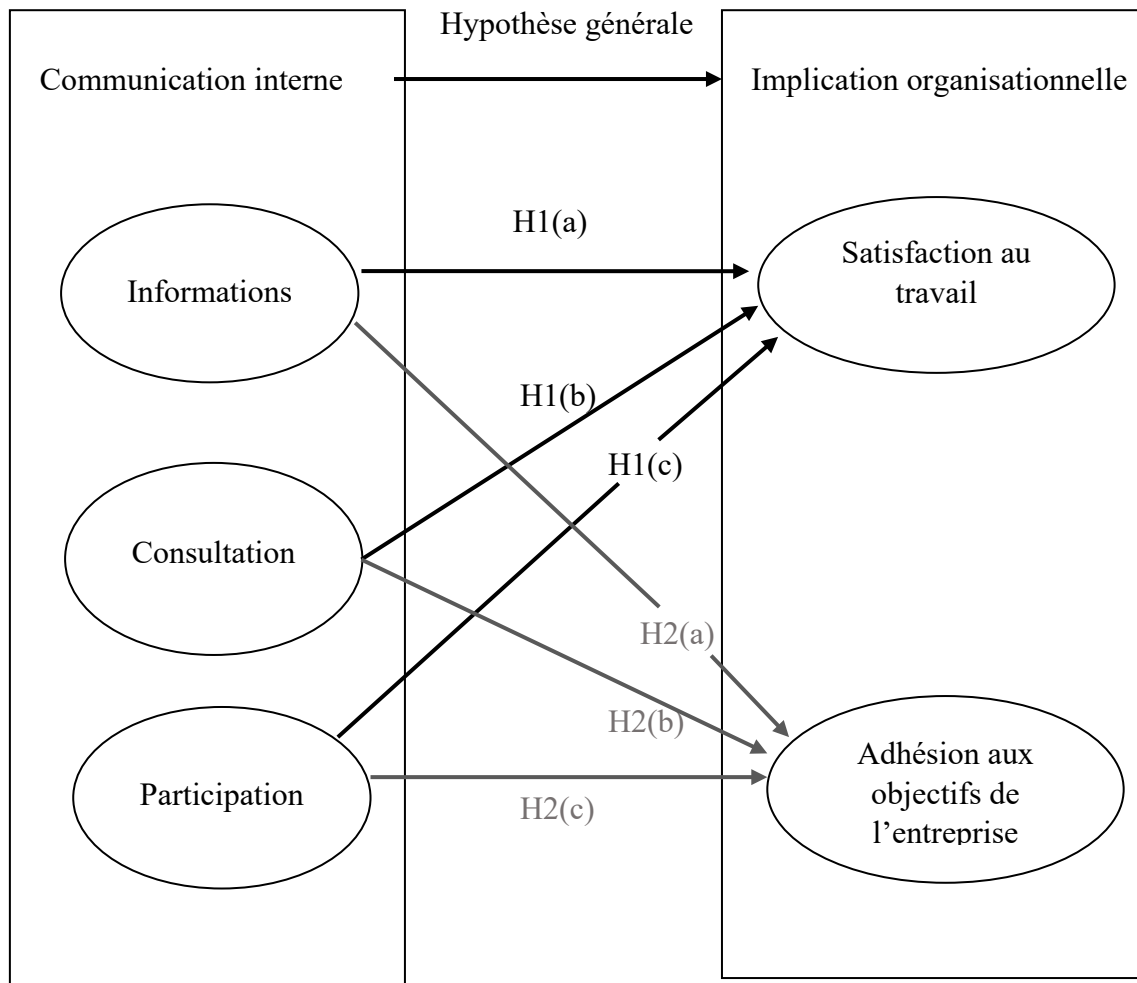
L'hypothèse H2 étudie l'influence de la communication interne sur l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise. Cette hypothèse se décline de la même façon selon les trois pratiques de la communication interne :

**H2 (a) :** La diffusion des informations est reliée positivement à l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.

**H2 (b) :** Les dispositifs de consultation sont reliés positivement à l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.

**H2 (c) :** Les pratiques de participation sont reliées positivement à l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.

**Figure N° 7 :** Modèle de recherche conceptuel sur l'influence de la communication interne sur l'implication organisationnelle des employés



Source : Élaboré par nous-même selon (Cézanne et al.2019, p.37)

#### 4. Les instruments de collecte des données

Chaque recherche exige des outils qui doivent être adéquates et bien choisies pour le recueil des informations sur le terrain et leurs analyses, soit pendant l'exploration ou durant l'enquête, car bien choisir ses outils de recueil de données détermine les résultats finals de l'enquête.

#### **4.1 La recherche documentaire**

Dans notre travail de recherche, nous avons utilisé différentes sources de recherche documentaire telle que les livres, les articles de revue, des thèses et autres documents internes collectés sur le lieu de stage, en rapport avec le sujet. L'exploitation de ces informations a été pour nous une source de données cruciales afin de comprendre l'impact de la communication interne sur l'implication organisationnelle des employés.

Notre recherche documentaire a eu pour but de :

- Avoir les informations nécessaires pour la formulation de notre problématique et construire notre plan de recherche.
- Avoir un aperçu sur les différentes théories de notre étude.
- Élargissement du sujet à travers des articles, des livres...etc.

#### **4.2 Le questionnaire**

Le questionnaire est l'outil de collecte de données le mieux adapté pour réaliser des enquêtes à partir d'informations quantitatives et/ou qualitatives, celui-là a été défini par Aktouf (1987, p. 82) comme « *un ensemble de questions, écrites portant sur un sujet particulier et obéissant à des règles précises de préparation, de construction et de passation* ».

Nous nous sommes servis de cet outil (voir annexe-A), dans le but de recueillir les données nécessaires correspondantes à notre thème de recherche. De plus, cet instrument correspond à la nature de notre question de recherche et à la taille de notre échantillon, ainsi, il permet de faire une analyse statistique descriptive des réponses afin de redécouvrir les relations mathématiques et de faire des comparaisons quantitatives.

##### **a) Administration du questionnaire**

Il existe différents modes d'administration d'un questionnaire dans les recherches en management, pour notre recherche, nous avons opté pour un questionnaire en ligne administré par Google Forms, l'un des outils de la suite bureautique Google Drive. Nous avons choisi cet outil pour sa disponibilité, la possibilité du partage en ligne via la boîte mail, ainsi que la facilité de transportation des données de la base de données vers le logiciel d'analyse.

Ceci dit, le questionnaire a été administré par Google Forms au personnel de la direction générale d'Algérie Télécom, par voie officielle via la boîte mail (pronto) de l'entreprise (réseau interne - intranet). À partir de la Direction de Communication de la société mère.

### **b) Les types de questions**

On distingue généralement plusieurs catégories de questions, nous allons citer celles que nous avons utilisées :

- **Questions fermées** : une question est dite fermée, si les modalités de réponse sont prédéfinies et pré-codées et il n'est pas possible de rajouter des modalités. Selon (Gavard Perret et al, 2008, p.121) les questions fermées favorisent le traitement statistique des données quantitatives.
- **Réponse unique sur une échelle de réponse (Echelle de Likert)** : permet aux répondants d'exprimer leur degré d'agrément avec la proposition qui leur est faite, en choisissant parmi plusieurs opinions proposées par des échelons allant d'un extrême à l'autre (Zheng et al. 2018, p. 16), par exemple : très satisfait à pas du tout satisfait. C'est l'échelle la plus utilisée dans les enquêtes et les questionnaires, elle est initialement développée selon 3 à 7 degrés.

### **c) Rubrique questionnaire**

Le questionnaire administré est structuré comme suite :

- **Fiche signalétique** : une fiche signalétique afin de caractériser chaque répondant en fournissant la description de l'échantillon dans la phase d'analyse descriptive de l'enquête par questionnaire. Les questions signalétiques dans ce questionnaire sont : le sexe, l'âge, structure d'appartenance, profession (CSP) et l'ancienneté.
- **Cinq questions sur les variables étudiées** : les questions ont été réparties sur deux parties ; la première s'intéresse aux éléments de l'implication organisationnelle (la satisfaction et l'adhésion), qui ont été mesurés par l'échelle de Likert à 4 points précisant le degré de satisfaction et la fréquence d'adhésion. Suivis dans une deuxième partie par trois questions réservées aux éléments de la communication interne (l'information, consultation et participation) dont la variable information est elle aussi mesurée par une échelle à 4 points indiquent la fréquence de la diffusion d'informations, pour conclure

avec deux questions trichotomiques sur les deux variables restantes ; consultation et participation.

#### d) Les échelles de mesure

Afin de mesurer les variables de notre étude, nous avons emprunté et adapté des échelles de mesure et des items présentées dans la littérature. Elles sont présentées dans les deux tableaux ci-dessous :

**Tableau N° 3** : Les échelles de mesure des éléments de l'implication organisationnelle adoptées dans le questionnaire

Concept	Éléments	Echelles de mesure	Auteurs
L'implication organisationnelle	Satisfaction	Quand vous pensez à votre travail en général, êtes-vous ? 1. Très satisfait 2. Plutôt satisfait 3. Pas vraiment satisfait 4. Pas du tout satisfait	(LE FLANCHEC Alice, Astrid MULLENBACH et Jacques ROJOT 2015, p. 54.)
	Adhésion	Diriez-vous que vous adhérez aux objectifs de l'entreprise ? 1. toujours 2. souvent 3. parfois 4. jamais	(Cézanne et al.2019, p. 38)

Source : travail de l'étudiant d'après les sources mentionnées

**Tableau N° 4 : L'échelle de mesure et les items des éléments de la communication interne adoptées dans le questionnaire**

Concept	Éléments	Echelles de mesure et items	Auteurs
La communication interne	L'information	<p>Sur les thèmes suivants, l'information est-elle diffusée à l'ensemble des salariés de l'entreprise ?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Régulièrement</li> <li>2. Occasionnellement</li> <li>3. Jamais</li> </ol> <p>Les stratégies et orientations de l'entreprise ou du groupe.            La situation économique de l'entreprise.            L'impact social et environnemental de l'activité de votre entreprise.            Les perspectives d'évolution de l'emploi dans l'entreprise.            L'évolution des salaires dans l'entreprise.            Les possibilités de formation.            Les perspectives de changements technologiques ou organisationnels.</p>	(Cézanne et al.2019, p. 39)
	Consultation	<p>Dans votre entreprise existe-il les dispositifs suivant ?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oui</li> <li>2. No</li> <li>3. NSP</li> </ol> <p>Les groupes de qualité, groupes de résolution des problèmes.            Les réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service.            Les groupes d'expression directe.</p>	
	Participation	<p>La direction de l'entreprise a-t-elle cherché à stimuler la participation des salariés par l'un des dispositifs suivants :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Oui</li> <li>2. Non</li> <li>3. NSP</li> </ol> <p>Une boîte à idées            Un journal d'entreprise            Une action qualité            Un projet ou charte d'entreprise            Un ou des séminaire(s) d'entreprise            Une enquête de satisfaction des salariés</p>	

Source : travail de l'étudiant d'après les sources mentionnées

## **5. La population de l'étude**

Dans son ouvrage, Aktouf (1987, p.71) désigne par population, l'ensemble indifférencié des éléments parmi lesquels seront choisis ceux sur qui s'effectueront les observations. C'est ce qu'on appelle aussi la population-mère.

Partant de cette définition, nous pouvons donc dire que notre population d'étude est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent au sein de la Direction Générale d'ALGERIE TELECOM, soit 600 personnes.

## **6. L'échantillon**

Selon Angers, M. (1997, p.229) « *l'échantillon consiste en un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous-ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon* ».

Pour la détermination de notre échantillon, nous avons choisi la méthode non probabiliste, nous avons donc opté pour un échantillonnage par convenance, il s'agit d'interroger les répondants qui sont accessibles et de retenir ceux qui ont accepté de répondre. Ainsi, notre questionnaire a été envoyé à 200 employés qui travaillent au sein de la direction générale d'Algérie télécom, suite à une liste qui contenait 200 adresses mail des employés de notre population d'étude, et qui nous a été imposée par le département de la communication interne.

Cependant, notre échantillon contiendra différents grades hiérarchiques : Cadres supérieurs, Cadres, Maîtrise et Exécution.

Nous avons reçu uniquement 71 réponses sur les 200 questionnaires envoyés par mail, mais nous avons pu valider les réponses reçues, car elle ne contenait pas de valeurs manquantes.

### **1.6 Traitement et analyse des données**

Après l'administration de notre questionnaire et la collecte des données, nous allons procéder à l'analyse des résultats où nous effectuerons le traitement de nos données à l'aide du logiciel IBM SPSS version 21 (logiciel d'analyse des données statistiques). Ainsi, nous avons partagé l'analyse en deux étapes :

- **L'analyse uni-variée**

Première phase de l'analyse, l'analyse univariée consiste à examiner la distribution des données ou modalités de réponse pour une variable (une question). S'identifie comme un tri à plat, c'est-à-dire le dénombrement des observations correspondant à chaque modalité de la variable. Ainsi, elle repose sur la description (fréquences, tendances centrales, dispersion, disposition, etc.) et la visualisation graphique des variables (Carricano et Poujol,2009, p.20)

- **L'analyse bi-variée**

Cette analyse consiste selon (Carricano et Poujol,2009, p.20) à étudier les relations entre deux variables, se présente dans un tableau croisé dénombrant les nombres d'observations qui correspondent à chaque combinaison possible des deux variables ou encore plus généralement de mesures d'association quantifiant la relation par exemple : le coefficient de corrélation pour des variables ordinales.

Chaque recherche scientifique exige une démarche méthodologique. Nous avons vu durant ce chapitre, la méthodologie et le mode de raisonnement adopté pour notre étude, les hypothèses établies pour atteindre les objectifs de notre recherche, ainsi que les instruments de collecte des données qui nous ont permis de répondre à notre problématique de recherche.

**CHAPITRE IV :**  
**RÉSULTATS ET DISCUSSION**

Ce chapitre sera consacré à l'analyse des résultats de notre enquête sur le terrain. En d'autres termes, notre évaluation de la communication interne et son impact sur l'implication organisationnelle des employés d'Algérie Télécom.

## 1. Analyse des données et interprétation des résultats

Dans cette partie, nous allons procéder à l'analyse des données des 71 réponses collectées par le questionnaire, afin de répondre clairement à notre problématique de recherche et aux sous-questions posées lors de la définition des objectifs, ainsi pour confirmer ou infirmer les hypothèses préétablies.

### 1.1 Analyse uni-variée (analyse descriptive)

#### 1.1.1 Interprétation des données personnel des répondants

Les caractéristiques des 71 employés qui ont répondu à notre questionnaire sont les suivantes :

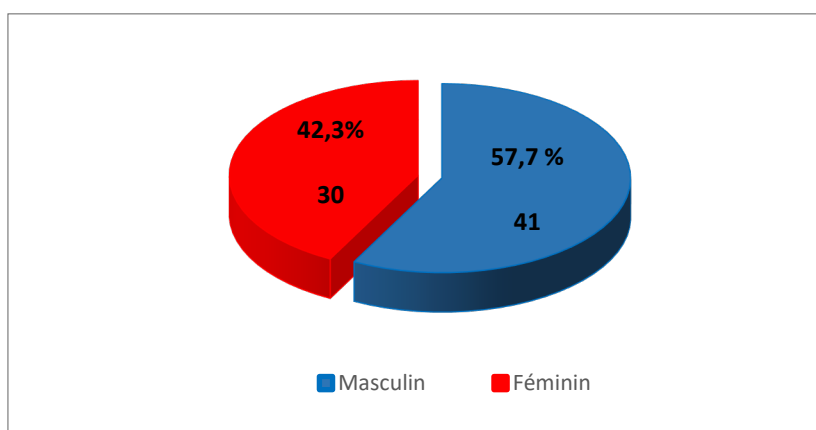
#### ❖ Le genre

**Tableau N° 5 : Répartition de l'échantillon par sexe**

Répartition des répondants selon la variable du sexe	Fréquence	Pourcentage
Masculin	41	57,7 %
Féminin	30	42,3 %
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100 %</b>

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

**Figure N° 8 : Répartition de l'échantillon par sexe**



Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

Comme première interprétation, on présente la répartition de notre échantillon selon les deux genres : Féminin et Masculin, et en guise de comparaison entre ces deux sexes, nous avons constaté que le taux du sexe Masculin est plus élevé à savoir 57,7% des salariés, alors que le sexe Féminin se manifeste avec 42,3%. Cela signifie que la majorité des salariés au sein d'Algérie Télécom sont du sexe masculin.

Dans ce cas, on retient que l'entreprise d'Algérie Télécom offre plus de chances pour accéder au poste d'emploi aux hommes qu'aux femmes. Cela peut être justifié par la nature du travail qui nécessite parfois de se rendre au terrain.

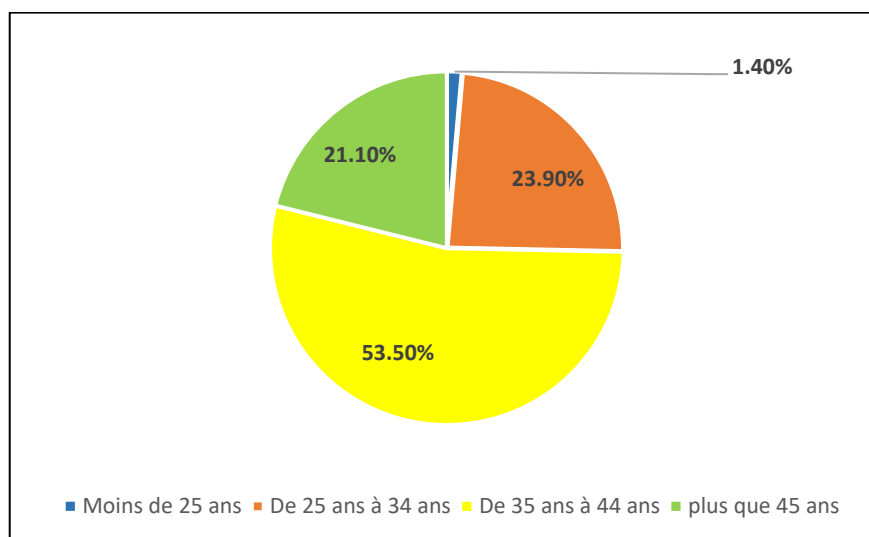
#### ❖ La catégorie d'âge

**Tableau N° 6** : Répartition de l'échantillon selon la catégorie d'âge

Répartition des répondants selon la catégorie d'âge	Fréquence	Pourcentage
Moins de 25 ans	1	1,4 %
De 25 ans à 34 ans	17	23,9 %
De 35 ans à 44 ans	38	53,5 %
Plus que 45 ans	15	21,1 %
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100 %</b>

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

**Figure N° 9** : Répartition des répondants selon la catégorie d'âge



Source : graphe réalisé à partir de logiciel SPSS

D'après le tableau et la figure présentés en haut, on remarque que la plupart des salariés sont âgés entre 35 ans à 44 ans avec un pourcentage de 53,50%, suivi par la tranche d'âge de 25

ans à 34 ans avec un taux de 23,90%, enfin 21,10% pour les salariés âgés de plus que 45ans. Quant à la catégorie d'âge moins de 25ans, elle ne représente que 1.40% de l'échantillon. On peut donc déduire que l'entreprise d'Algérie Télécom préfère avoir un effectif déjà doté d'expérience plutôt que de former de nouveaux jeunes recrûts.

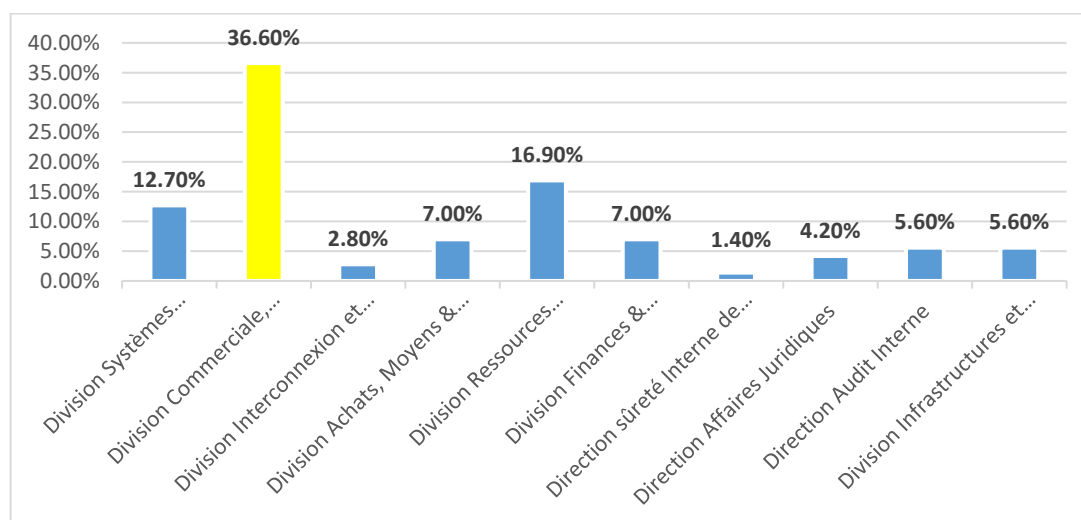
#### ❖ La structure d'appartenance (Division / Direction)

**Tableau N° 7 : Répartition des répondants selon leur structure d'appartenance**

Répartition des répondants selon la division/Direction	Fréquence	Pourcentage
Division Systèmes d'information	9	12,7 %
Division Commerciale, Communication et Marketing	26	36,6 %
Division Interconnexion et Relations Internationales	2	2,8 %
Division Achats, Moyens & patrimoine	5	7,0 %
Division Ressources Humaines	12	16,9 %
Division Finances & Comptabilité	5	7,0 %
Direction sûreté Interne de l'Entreprise	1	1,4 %
Direction Affaires Juridiques	3	4,2 %
Direction Audit Interne	4	5,6 %
Division Infrastructures et Réseaux	4	5,6 %
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

**Figure N° 10 : Répartition des répondants selon leurs structures d'appartenance**



Source : graphe réalisé à partir de logiciel SPSS

Sur les 71 employés interrogés, on constate que 36,60% font partie de la Division commerciale, communication et marketing, puis 16,90% sont de la division ressource humaine, ensuite 12,70% salariés sont de la division système d'information, le même taux de 7% pour les salariés de la division achats, moyens et patrimoine, et division finances et comptabilité, suivit d'un taux de 5,60% repartit entre la direction audit interne et la division infrastructure et réseaux, juste après eux le taux de 4,20% pour les employés de la direction affaire juridique, suivie par 2,80% pour la division inter connexion, et enfin, un taux de 1,40% pour la direction sûreté interne.

Ces résultats montrent la concentration d'Algérie Télécom sur la division commerciale, communication et marketing, en effet, son contexte dans le domaine des télécommunications lui impose d'avoir un bon effectif pour présenter leurs produits (commerciale), une bonne diffusion d'informations (communication) et surtout d'avoir une bonne image de marque grâce à la direction de marketing.

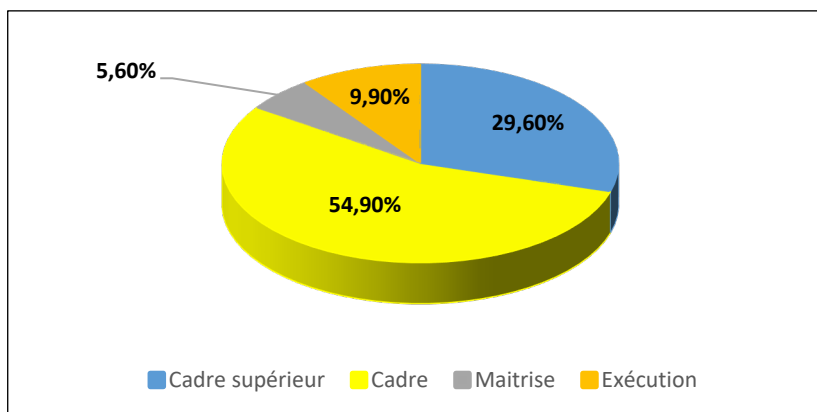
#### ❖ La catégorie socio-professionnelle

**Tableau N° 8 :** Répartition des répondants selon la catégorie socio-professionnelle

Répartition des répondants selon la catégorie socio - professionnelle	Fréquence	Pourcentage
Cadre supérieur	21	29,6 %
Cadre	39	54,9 %
Maitrise	4	5,6 %
Exécution	7	9,9 %
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

**Figure N° 11 :** Répartition des répondants selon la catégorie socio-professionnelle



Source : graphe réalisé à partir de logiciel SPSS

Nous observons d'après la Figure n°11 que la catégorie socio-professionnelle dominante est celle des cadres avec un taux de 54,90% soit 39 répondants, puis 29,60% qui représentent 21 cadres supérieurs, suivis de 9,90% pour les agents d'exécution. En revanche, les agents de maîtrise ne représentent que 5,60% de l'échantillon.

La domination de la catégorie des cadres peut être expliquée par la nature du travail, et en raison des fonctions et des responsabilités d'encadrement et de management que cette catégorie exerce au sein de l'entreprise. Ainsi, elle revient aussi au fait que notre enquête s'est déroulée au sein de la Direction Générale.

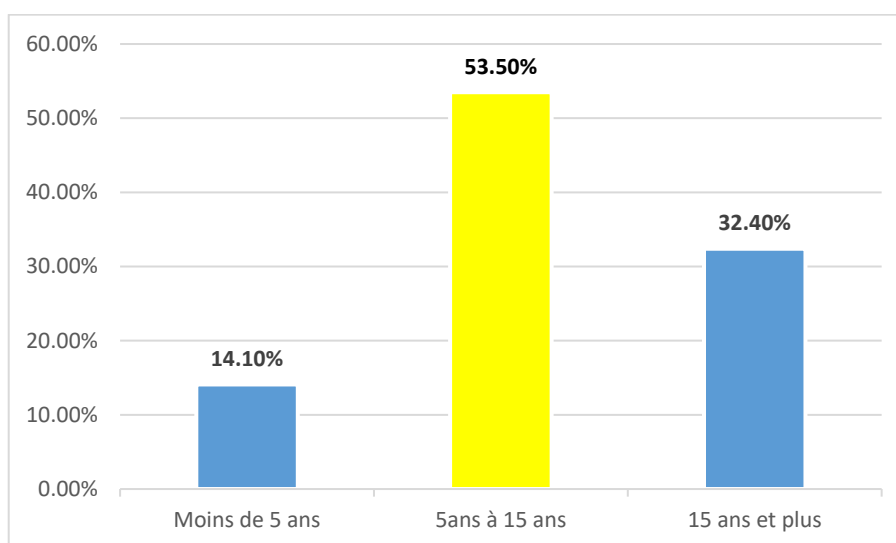
### ❖ L'ancienneté dans l'entreprise

**Tableau N° 9 : Répartition des répondants selon l'ancienneté dans l'Entreprise**

Répartition des répondants selon l'ancienneté dans l'Entreprise	Fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	10	14,1 %
5ans à 15 ans	38	53,5 %
15 ans et plus	23	32,4 %
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

**Figure N°12 : Répartition des répondants selon l'ancienneté dans l'Entreprise**



Source : graphe réalisé à partir de logiciel SPSS

L'ancienneté et l'expertise renvoient souvent au comportement professionnel du salarié, son statut dans l'entreprise, mais aussi sur ses aspirations. Ils reflètent également la politique de recrutement adoptée par l'entreprise.

D'après les résultats nous notons que 53,50% représentent les enquêtés dont l'ancienneté est de 5 ans à 15 ans, 32,40% dont l'expérience est de 15 ans et plus et enfin, 14,10% sont de moins de 5ans. De ce fait, les résultats obtenus nous amènent à conclure qu'Algérie Télécom arrive à préserver et à fidéliser sa ressource humaine.

## 1.2 Analyse des éléments de l'implication organisationnelle

### 1.2.1 Le degré de satisfaction

Nous allons voir à travers le tableau ci-dessous le degré de satisfaction de notre échantillon vis-à-vis son travail en général.

**Tableau N° 10 : La satisfaction des salariés au travail**

La satisfaction des salariés au travail	Fréquence	Pourcentage
Pas du tout satisfait	4	5,6 %
Pas vraiment satisfait	17	23,9 %
Plutôt satisfait	45	63,4 %
Très satisfait	5	7,0 %
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100%</b>

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

**Figure N°13 : La satisfaction des salariés au travail**



Source : graphe réalisé à partir de logiciel SPSS

Ce graphe illustre le niveau de satisfaction des enquêtés par rapport à leur travail en général, uniquement 7% des répondants sont très satisfaits dans leur travail. On remarque que la majorité dominante avec un taux de 63% sont plutôt satisfaits, tandis que 24% des salariés ne sont pas vraiment satisfaits, et enfin 6% des employés ne sont pas du tout satisfaits en pensant à leur travail en général.

➤ **Avec les mesures de localisation (moyenne, médiane, écart type) :**

Suite aux résultats préalablement obtenus sur la satisfaction au travail, il nous a paru judicieux de mesurer le degré de satisfaction au travail avec les mesures de localisation (moyenne, médiane, écart type) :

**Tableau N° 11 :** Les mesures de localisation pour la satisfaction des salariés au travail

La satisfaction des salariés au travail		
Total	Valide	71
	Manquant	0
<b>Moyenne</b>		<b>1,7183</b>
Médiane		2,0000
Ecart type		,67998

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

**Tableau N° 12 :** Résultats des mesures de localisation pour la satisfaction des salariés au travail

La satisfaction des salariés au travail	La valeur donnée lors du codage	Résultat estimé
Pas du tout satisfait	0	0 – 0.99
<b>Pas vraiment satisfait</b>	<b>1</b>	<b>1 – 1.99</b>
Plutôt satisfait	2	2 – 2.99
Très satisfait	3	3

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

Les résultats de la mesure de localisation (moyenne) indiquent que la moyenne est 0,39 tombe vers le neutre,  $0,67998 / 1.7183 = 0.39$  Et trop loin du zéro donc la moyenne n'est pas représentative.

### 1.2.2 Le degré d'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise

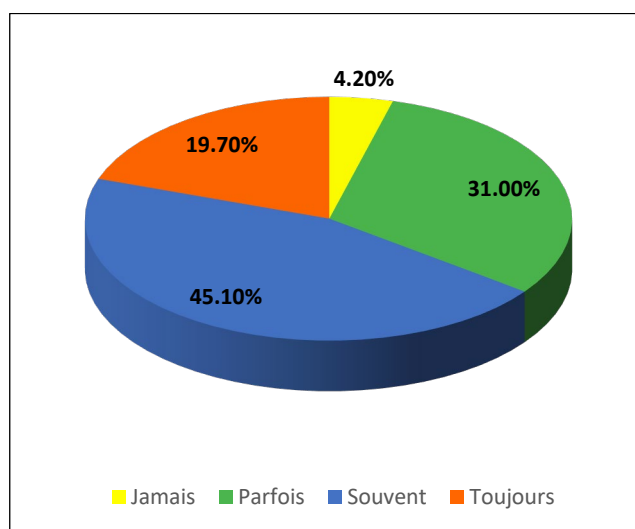
Nous allons voir à travers le tableau ci-dessous le degré d'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.

**Tableau N°13 : L'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise**

L'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise	Fréquence	Pourcentage
Jamais	3	4,2 %
Parfois	22	31,0 %
Souvent	32	45,1 %
Toujours	14	19,7 %
<b>Total</b>	<b>71</b>	<b>100 %</b>

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

**Figure N°14 : L'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise**



Source : graphe réalisé à partir de logiciel SPSS

Les données de ce graphe illustrent le degré d'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise, on observe que les salariés qui adhèrent toujours sont uniquement d'un taux de 19,70%, en revanche, 45,10% soit presque la majorité des salariés adhèrent souvent aux objectifs de l'entreprise, suivit par un taux de 31% de notre échantillon qui adhère parfois et enfin un taux de 4,20% des enquêtés n'adhèrent jamais aux objectifs de l'entreprise.

➤ **Avec les mesures de localisation (moyenne, médiane, écart type) :**

Ainsi, Suite aux résultats préalablement obtenu sur l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise, nous avons mesuré l'adhésion des enquêtés avec les mesures de localisation (moyenne, médiane, écart type) :

**Tableau N° 14 :** Les mesures de localisation pour l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise

L'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise		
Total	Valide	71
	Manquant	0
<b>Moyenne</b>		<b>1,8028</b>
Médiane		2,0000
Ecart type		,80391

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

**Tableau N° 15 :** Résultats des mesures de localisation pour l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise

L'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise	La valeur donnée lors du codage	Résultat estimé
Jamais	0	0 – 0,99
<b>Parfois</b>	<b>1</b>	<b>1 – 1,99</b>
Souvent	2	2 – 2,99
Toujours	3	3

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

On remarque dans les deux tableaux précédents que la moyenne est 0.44 tombe vers le neutre,  $0,80391 / 1.8028 = 0.44$  Et trop loin du zéro donc la moyenne n'est pas représentative.

### 1.3 Analyse des éléments de la communication interne

#### 1.3.1 La diffusion des informations

**Tableau N° 16** : Les fréquences de diffusion des informations sur l'ensemble des salariés de l'entreprise

La diffusion des informations	Régulièrement		Occasionnellement		Jamais		Ne Sait Pas (NSP)		Total	
	Fré	%	Fré	%	Fré	%	Fré	%	Fré	%
Les stratégies et orientations de l'entreprise ou du groupe	5	7%	44	<b>62 %</b>	22	31%	00	00%	71	100%
La situation économique de l'entreprise	10	14,1%	29	40,8%	32	<b>45,1%</b>	00	00%	71	100%
L'impact social et environnemental de l'activité de votre Entreprise	14	19,7%	26	36,6%	31	<b>43,7%</b>	00	00%	71	100%
Les perspectives d'évolution de l'emploi dans l'entreprise	11	15,5%	31	<b>43,7%</b>	27	38,0%	2	2,8%	71	100%
L'évolution des salaires dans l'entreprise	10	14,1%	36	<b>50,7%</b>	22	31,0%	3	4,2%	71	100%
Les possibilités de formation	22	31%	44	<b>62%</b>	5	7%	00	00%	71	100%
Les perspectives de changements technologiques ou Organisationnels	14	19,7%	38	<b>53,5%</b>	15	21,1%	4	5,6%	71	100%

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

La lecture de ces données, nous permet d'avoir une idée sur les fréquences de diffusion des informations à l'ensemble des employés d'Algérie Télécom.

Pour commencer, on remarque un taux élevé de 62% des salariés qui confirment de recevoir les stratégies et orientations de l'entreprise ou du groupe occasionnellement, suivi par un taux de 31% des enquêtés qui n'ont jamais reçu cette information, ce qui met en question la

communication interne d'Algérie Télécom, car une telle information doit obligatoirement être diffusée d'une façon régulière à l'ensemble des employés afin de les sensibiliser et de les pousser à adhérer aux objectifs de l'entreprise. Ainsi, uniquement, un taux de 7% affirme de recevoir cette information d'une façon régulière.

D'autre part, un taux de 45,1% de salariés affirment qu'ils n'ont jamais reçu la situation économique de l'entreprise, suivi par un taux de 40,8% qui présume recevoir cette information d'une façon occasionnelle, et uniquement 14,1% ont tendance à avoir cette information d'une façon régulière. On constate donc que presque la majorité de notre échantillon n'est pas ou courant de la situation économique de son entreprise.

Puis, en ce qui concerne l'impact social et environnemental de l'activité de l'Entreprise, pour un taux de 43,7% cette information n'a jamais été diffusée, suivie par un taux de 36,6% des salariés qui affirment la réception de cette information d'une façon occasionnelle, et 19,7% qui la reçoivent d'une façon régulière. À savoir qu'il est nécessaire pour certaines structures en particulier de connaître l'impact social et environnemental de l'activité de l'Entreprise.

Ensuite, on observe un taux de 43,7% des enquêtés qui affirment avoir déjà reçu les perspectives d'évolution de l'emploi dans l'entreprise d'une façon occasionnelle, suivi d'un taux de 38% de notre échantillon qui déclare qu'il n'a jamais reçu cette information et qu'uniquement un taux de 15,5% qu'ils la reçoivent d'une façon régulière alors que 2,8% de répondant ne savaient pas.

Tandis que pour la cinquième information (l'évolution des salaires dans l'entreprise), on peut lire un taux élevé de 50,7% voir la majorité des enquêtés reçoivent l'évolution des salaires dans l'entreprise, alors qu'un taux de 31% n'est jamais au courant de ça, et 14,1% ont tendance à recevoir cette information d'une façon régulière. On peut dire que cette minorité concerne les managers et cadres supérieurs.

Les possibilités de formation au sein d'Algérie Télécom représentent une grande importance, étant donné que nous avons déjà constaté que l'entreprise préfère préserver sa ressource humaine donc autant les bien formés. En effet, ces résultats montrent que la majorité dominante de nos répondants avec un taux de 62% reçoivent des formations d'une façon occasionnelle, suivi par un taux de 31% de ceux qui ont droit aux formations d'une façon régulière.

Enfin, les perspectives de changements technologiques ou organisationnels, cette information a tendance à être diffusé d'une façon occasionnelle sur la majorité des salariés

avec un taux de 53,5%, alors que 21,1% des enquêtés affirment qu'ils non jamais reçu cette information, et un taux de 19,7% pour les employés qui ont droit à cette information d'une façon régulière.

### 1.3.2 Les dispositifs de consultation

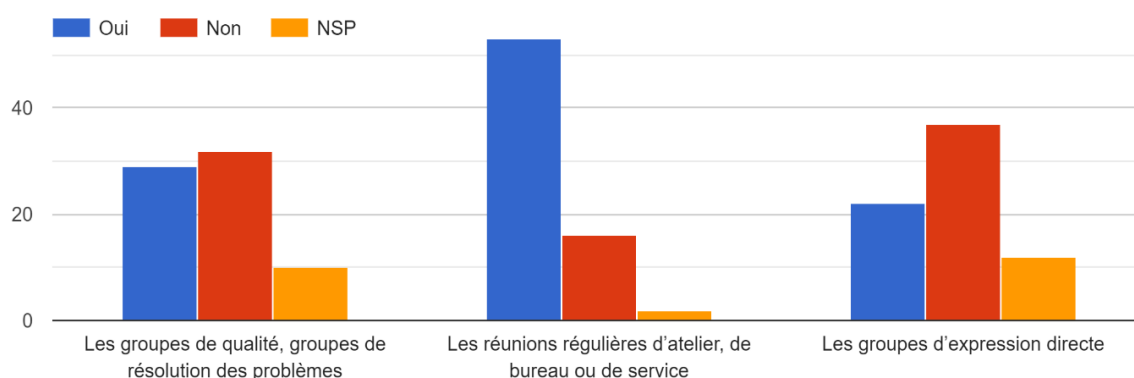
**Tableau N° 17 :** La disponibilité des dispositifs de consultation au sein d'Algérie Télécom

Les dispositifs de consultation	Oui		Non		Ne Sait Pas (NSP)		Total	
	Fré	%	Fré	%	Fré	%	Fré	%
Les groupes de qualité, groupes de résolution des problèmes	29	40,8%	32	45,1%	10	14,1%	<b>71</b>	<b>100%</b>
Les réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service	53	74,6%	16	22,5%	2	2,8%	<b>71</b>	<b>100%</b>
Les groupes d'expression directe	22	31%	37	52,1%	12	16,9%	<b>71</b>	<b>100%</b>

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

**Figure N°15 :** La disponibilité des dispositifs de consultation au sein d'Algérie Télécom

Dans votre entreprise existe-il les dispositifs suivants ?



Source : Google formes

Les résultats du tableau n°17 et de la figure n°15 indiquent que pour le premier dispositif de consultation (les groupes de qualité, groupes de résolution des problèmes) un taux de 45,1%

affirme l'absence de ce dispositif, cela peut être expliqué par la nature de leurs tâches, en effet, nous avons constaté qu'il existe au sein de la direction générale d'Algérie Télécom certaines tâches simples qui ne nécessitent pas des groupes de qualité ou des groupes de résolutions des problèmes. En revanche, 40,8% de l'échantillon affirme l'existence de ce dispositif. Ainsi, pour les enquêtés qui ont répondu par Ne Sait Pas, on peut interpréter leur réponse par un manque de communication et donc une absence de consultation pour ces salariés. Ensuite, pour le deuxième dispositif (les réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service), un taux de 74,6% voir la majorité dominante de notre échantillon confirme l'existence de ce dispositif, ce qui signifie la présence d'une communication descendante au sein de l'entreprise, suivi par un taux de 22,5% de ceux qui ont répondu par non et un taux de 2,8% des enquêtés ne savent pas. Enfin, pour le dernier dispositif de consultation (les groupes d'expression directe) on remarque que la réponse Non est dominante par rapport à la disponibilité de ce dispositif avec un taux de 52,1%, suivi d'un taux de 31% des enquêtés qui affirment sa disponibilité et son existence, tandis qu'un taux de 16,9% des salariés qui ne savent pas, ce qui signifie un manque de communication transversale.

### 1.3.3 Les pratiques de participation

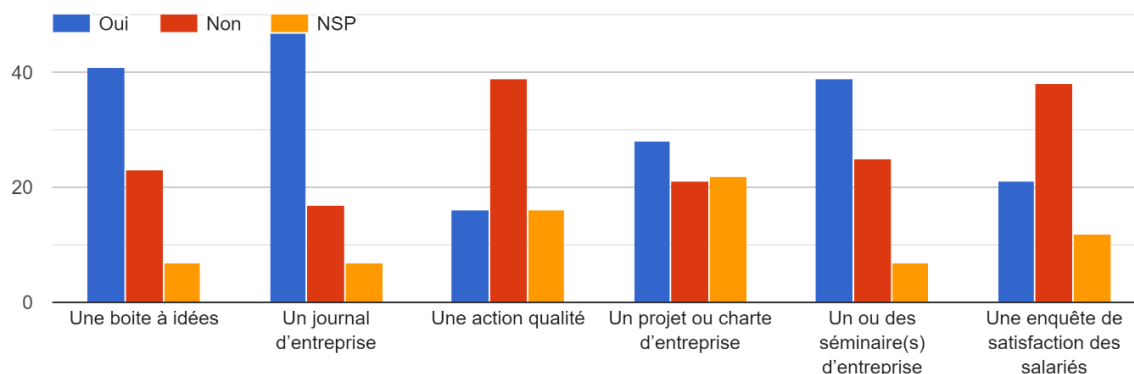
**Tableau N° 18** : les pratiques de participation au sein d'Algérie Télécom

Les pratiques de participation	Oui		Non		Ne Sait Pas (NSP)		Total	
	Fré	%	Fré	%	Fré	%	Fré	%
Une boîte à idées	41	<b>57,7%</b>	23	32,4%	7	9,9%	<b>71</b>	<b>100%</b>
Un journal d'entreprise	47	<b>66,2%</b>	17	23,9%	7	9,9%	<b>71</b>	<b>100%</b>
Une action qualité	16	22,5%	39	<b>54,9%</b>	16	22,5%	<b>71</b>	<b>100%</b>
Un projet ou charte d'entreprise	28	<b>39,4%</b>	21	29,6%	22	31%	<b>71</b>	<b>100%</b>
Un ou des séminaire(s) d'entreprise	39	<b>54,9%</b>	25	35,2%	7	9,9%	<b>71</b>	<b>100%</b>
Une enquête de satisfaction des salariés	21	29,6%	38	<b>53,5%</b>	12	16,9%	<b>71</b>	<b>100%</b>

Source : Elaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

**Figure N°16 : les pratiques de participations au sein d'Algérie Télécom**

La direction de l'entreprise a-t-elle cherché à stimuler la participation des salariés par l'un des dispositifs suivants :



Source : Google formes

Les résultats du tableau n°18 et de la figure n° 16 indiquent que le journal d'entreprise est le moyen de communication le plus utilisé par la direction afin de stimuler la participation des salariés, 66,2% des répondants ont confirmé ça, contre 28,9% qui ont répondu par non et 9,9% des salariés qui ne savent pas.

En deuxième position, c'est la boîte à idée, il est à noter que ce moyen de communication ascendante permet aux employés d'envoyer leurs suggestions et interrogations, de ce fait, la majorité de notre échantillon a confirmé les pratiques de participations à travers ce moyen par un taux de 57,7%, tandis que 32,4% des enquêtés ont répondu le contraire, et 9,9% voir 7 personnes ne savent pas.

En 3eme position, 54,9% de notre échantillon a confirmé que la direction stimule les pratiques à travers des séminaires, contre un taux de 35,2% des salariés qui ont répondu par non, et un taux de 9,9% qui ne savent pas.

En ce qui concerne le projet ou la charte d'entreprise, 39,4% des salariés ont confirmés la stimulation de la participation par ce moyen, alors que 31% des répondants ne savent pas, et 29,6% ont répondu par non.

Pour les moyens de communication interne qui n'ont pas réussi à stimuler des pratiques de participation au sein d'Algérie Télécom, on trouve d'une part, que la majorité des enquêtés ont répondu par non ; à savoir 54,9%, et un même taux pour les deux réponses oui et ne sait pas qui est de 22,5% pour l'action de qualité. Et d'autre part, on observe qu'uniquement un

taux de 29,6% des salariés qui ont répondu par oui, contre un taux qui représente la moitié de notre échantillon qui est de 53,5% à répondu pas non et 16,9% ont répondu par ne savent pas.

➤ **Calcul de l'indice Alpha de Cronbach (teste de fiabilité)**

Nous avons opté pour le test d'Alpha Cronbach afin de mesurer la cohérence interne de nos éléments, en effet, ce teste repose sur la corrélation moyenne entre les variables (ou items) contenues dans l'échelle (Stafford & Bodson, 2007, p.95).

$$\alpha = \frac{N * \bar{r}}{1 + (N - 1) * \bar{r}}$$

Cronbach, a concocté une formule qui permet de faire l'approximation en un seul calcul. L'indice résultant est une expression décimale qui varie entre 0 et 1. Plus la valeur Alpha s'approche de 1, plus l'ensemble d'éléments est homogène.

**Tableau N° 19** : statistiques de fiabilité pour les éléments de l'implication organisationnelle et la communication interne

Statistiques de fiabilité		
Alpha de Cronbach	Alpha de Cronbach basé sur des éléments standardisés	Nombre d'éléments
0,667	0,678	18

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

Les résultats montrant qu'Alpha égal à 0.667, donc on peut dire que l'ensemble de nos éléments peut être jugé acceptable.

## 1.2 Test des hypothèses (analyse bi-variée)

Dans cette partie, nous procédons au test des hypothèses préalablement établies suite aux objectifs de notre recherche. Pour ce faire, l'analyse de corrélation a été choisie comme technique d'analyse statistique.

L'analyse de corrélation est utilisée pour étudier la relation entre deux variables continues, les valeurs du coefficient de corrélation pouvant être comprises entre (+1 et -1). Un +1 signifie une relation positive parfaite, 0,00 une absence de relation et -1 une relation négative parfaite. Un signe positif indique qu'une valeur élevée pour une variable a tendance à être élevée pour l'autre, tandis qu'un signe négatif indique qu'une valeur élevée pour une variable a tendance à être faible pour l'autre.

Il faut noter que les es valeurs du coefficient de corrélation du signal positif et négatif sont :

- De 0,00 à 0,25 : signifie une relation très faible ;
- De 0,26 à 0,49 : signifie une faible relation ;
- De 0,50 à 0,69 : signifie une relation moyenne ;
- De 0,70 à 0,89 : signifie haute relation ;
- De 0,90 à 1,00 : signifie une relation très forte.

#### **Catégories de coefficient de corrélation**

- 0,00 à 0,25 juste une petite corrélation ;
- 0,26 à 0,49 Faible corrélation ;
- 0,50 à 0,69 Corrélation modérée ;
- 0,70 à 0,89 Corrélation élevée ;
- Très forte corrélation de 0,90 à 1,00.

### **2.1 L'impact de la diffusion des informations sur la satisfaction des salariés au travail**

Afin de confirmer ou d'infirmer nos hypothèses, nous avons utilisé le coefficient de corrélation de Spearman Row, ce test souvent utilisé pour étudier la relation entre deux variables sous forme de rangs ou ordinale et ainsi considéré comme une mesure non paramétrique.

H1 (a) : La diffusion des informations est reliée positivement à la satisfaction des salariés au travail

Un regroupement a été effectué pour les valeurs de notre question n°8 (voir-Annexe A) afin de faciliter l'analyse de corrélation :

COMPUTE Q8 = Q8.1 + Q8.2 + Q8.3 + Q8.4 + Q8.5 + Q8.6 + Q8.7 = La diffusion des informations

Q6 = La satisfaction des salariés au travail

**Tableau N° 20 : Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H1(a)**

<b>Corrélation H1 (a)</b>			La satisfaction des salariés au travail	La diffusion des informations
Rho de Spearman	La satisfaction des salariés au travail	Coefficient de corrélation	1,000	<b>-,364**</b>
		Sig. (bilatéral)	.	<b>,002</b>
		N	71	71
	La diffusion des informations	Coefficient de corrélation	<b>-,364**</b>	1,000
		Sig. (bilatéral)	<b>,002</b>	.
		N	71	71

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

**Tableau N° 21 : Interprétation des Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H1(a)**

H1 (a)	Corrélation de Spearman	Sig. (bilatérale)	La relation	Résultat
La diffusion des informations est reliée positivement à la satisfaction des salariés au travail	<b>-0,364</b>	<b>0,002</b>	Une relation négative parfaite	On n'accepte pas cette hypothèse

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

Les résultats de ces tableaux montrent que la Corrélation de Spearman est de  $r = -0,364$  donc (-1) avec une p-value de 0.002, cela signifie qu'il existe une relation négative parfaite entre la diffusion des informations et la satisfaction des salariés au travail.

Afin de confirmer le résultat du test de Spearman, nous avons utilisé le coefficient de corrélation de Tau-B de Kendall II qui est un test similaire au coefficient de corrélation de Spearman. En effet, ce test va nous permettre de s'assurer que la relation négative est forte.

Le tableau suivant représente les résultats du coefficient de corrélation de Tau-B de Kendall II sur l'hypothèse H1(a) :

**Tableau N° 22 : Confirmation des Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H1(a)**

<b>Corrélation H1 (a)</b>			La satisfaction des salariés au travail	La diffusion des informations
Tau-B de Kendall	La satisfaction des salariés au travail	Coefficient de corrélation	1,000	<b>-,297**</b>
		Sig. (bilatéral)	.	<b>,002</b>
		N	71	71
	La diffusion des informations	Coefficient de corrélation	<b>-,297**</b>	1,000
		Sig. (bilatéral)	<b>,002</b>	.
		N	71	71

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

Dans ces résultats le test de Tau-B de Kendall II est de  $r = -0,297$  et la p-value = 0.002, cela montre l'absence de corrélation entre la diffusion des informations et la satisfaction des salariés au travail, et confirme que la relation entre ces deux variables est parfaitement négative. On rejette donc l'hypothèse H1(a) nulle.

## 2.2 L'impact des dispositifs de consultation sur la satisfaction des salariés au travail

H1 (b) : Les dispositifs de consultation sont reliés positivement à la satisfaction des salariés au travail

Un regroupement a été effectué pour les valeurs de notre question N°9 (voir-Annexe B) afin de faciliter l'analyse de corrélation :

COMPUTE Q9 = Q9.1 + Q9.2 + Q9.3 = Les dispositifs de consultation

Q6 = La satisfaction des salariés au travail

**Tableau N° 23 : Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H1(b)**

<b>Corrélation H1 (b)</b>			La satisfaction des salariés au travail	Les dispositifs de consultation
Rho de Spearman	La satisfaction des salariés au travail	Coefficient de corrélation	1,000	<b>-,161</b>
		Sig. (bilatéral)	.	<b>,180</b>
		N	71	71
	Les dispositifs de consultation	Coefficient de corrélation	<b>-,161</b>	1,000
		Sig. (bilatéral)	<b>,180</b>	.
		N	71	71

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

**Tableau N° 24** : interprétation des Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H1(b)

H1 (b)	Corrélation de Spearman	Sig. (bilatérale)	La relation	Résultat
Les dispositifs de consultation sont reliés positivement à la satisfaction des salariés au travail	<b>-0,161</b>	<b>0,180</b>	Une relation négative parfaite	On n'accepte pas cette hypothèse

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

Les résultats du tableau n° 23 et n°24 montrent que la Corrélation de Spearman est de  $r = -0,161$  donc (-1) avec une p-value de 0.180, cela signifie qu'il existe une relation négative parfaite entre la diffusion des informations et la satisfaction des salariés au travail.

Le coefficient de corrélation Kendall II, similaire au coefficient de corrélation Spearman Row utilisé afin de s'assurer que la relation négative est forte :

**Tableau N° 25** : Confirmation des Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H1(b)

Corrélation H1 (b)			La satisfaction des salariés au travail	Les dispositifs de consultation
Tau-B de Kendall II	La satisfaction des salariés au travail	Coefficient de corrélation	1,000	<b>-,138</b>
		Sig. (bilatéral)	.	<b>,178</b>
		N	71	71
	Les dispositifs de consultation	Coefficient de corrélation	<b>-,138</b>	1,000
		Sig. (bilatéral)	<b>,178</b>	.
		N	71	71

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

Le résultat du test de Tau-B de Kendall II est de  $r = -0,138$  et la p-value = 0.178, cela montre l'absence de corrélation entre les dispositifs de consultation et la satisfaction des salariés au travail, et confirme que la relation entre ces deux variables est parfaitement négative.

On rejette donc l'hypothèse H1(b) nulle.

### 2.3 l'impact des pratiques de participation sur la satisfaction des salariés

H1 (c) : Les pratiques de participation sont reliées positivement à la satisfaction des salariés au travail

Un regroupement a été effectué pour les valeurs de notre question N°10 (voir-Annexe A) afin de faciliter l'analyse de corrélation :

COMPUTE Q10=Q10.1 + Q10.2 + Q10.3 + Q10.4 +Q8.5 + Q8.6 + Q8.7= Les pratiques de participation

Q6 = La satisfaction des salariés au travail

Le tableau suivant montre les résultats de l'analyse de corrélation qui concerne l'hypothèse H1(c) :

**Tableau N° 26 : Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H1(c)**

Corrélation H1 (c)			La satisfaction des salariés au travail	Les pratiques de participation
Rho de Spearman	La satisfaction des salariés au travail	Coefficient de corrélation	1,000	<b>-,300*</b>
		Sig. (bilatéral)	.	<b>,011</b>
		N	71	71
	Les pratiques de participation	Coefficient de corrélation	<b>-,300*</b>	1,000
		Sig. (bilatéral)	<b>,011</b>	.
		N	71	71

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

**Tableau N° 27 : interprétation des Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H1(c)**

H1 (c)	Corrélation de Spearman	Sig. (bilatérale)	La relation	Résultat
Les pratiques de participation sont reliées positivement à la satisfaction des salariés au travail	<b>-0,300</b>	<b>0,011</b>	Une relation négative parfaite	On n'accepte pas cette hypothèse

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

Les résultats ici montre que la Corrélation de Spearman est de  $r = -0,300$  donc (-1) avec une p-value de 0,011, ce qui signifie l'existence d'une relation négative parfaite entre les pratiques de participation et la satisfaction des salariés au travail.

Les résultats du coefficient de corrélation Kendall II, similaire au coefficient de corrélation Spearman Row, utilisé afin de s'assurer que la relation négative est forte :

**Tableau N° 28** : Confirmation des Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H1(c)

Corrélation H1 (c)			La satisfaction des salariés au travail	Les pratiques de participation
Tau-B de Kendall	La satisfaction des salariés au travail	Coefficient de corrélation	1,000	<b>-,251*</b>
		Sig. (bilatéral)	.	<b>,012</b>
		N	71	71
	Les pratiques de participation	Coefficient de corrélation	<b>-,251*</b>	1,000
		Sig. (bilatéral)	<b>,012</b>	.
		N	71	71

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

Dans ces résultats le test de Tau-B de Kendall II est de  $r = -0,251$  et la p-value = 0.012, cela montre l'absence de corrélation entre les pratiques de participation et la satisfaction des salariés au travail, et confirme que la relation entre ces deux variables est parfaitement négative.

On rejette donc l'hypothèse H1(c) nulle.

## 2.4 L'impact de la diffusion des informations sur l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise

H2 (a) : La diffusion des informations est reliée positivement à l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise

COMPUTE Q8=Q8.1 + Q8.2 + Q8.3 + Q8.4 + Q8.5 + Q8.6 + Q8.7 = La diffusion des informations

Q7 = L'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.

**Tableau N° 29** : Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H2(a)

<b>Corrélation H2 (a)</b>			L'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.	La diffusion des informations
Rho de Spearman	L'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.	Coefficient de corrélation	1,000	<b>-,204</b>
		Sig. (bilatéral)	.	<b>,089</b>
		N	71	71
	La diffusion des informations	Coefficient de corrélation	<b>-,204</b>	1,000
		Sig. (bilatéral)	<b>,089</b>	.
		N	71	71

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

**Tableau N° 30** : Interprétation des Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H2(a)

H2 (a)	<b>Corrélation de Spearman</b>	<b>Sig. (bilatérale)</b>	<b>La relation</b>	<b>Résultat</b>
La diffusion des informations est liée positivement à l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise	<b>-0,204</b>	<b>0,089</b>	Une relation négative parfaite	On n'accepte pas cette hypothèse

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

Suites aux résultats obtenus, on déduit que la Corrélation de Spearman est de  $r = -0,204$  donc (-1) avec une p-value de 0,089, ce qui signifie l'existence d'une relation négative parfaite entre la diffusion des informations et l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.

Le tableau ci-dessous présente le coefficient de corrélation Kendall II, utilisé afin de s'assurer que la relation négative est forte :

**Tableau N° 31** : Confirmation des Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H2(a)

<b>Corrélation H2 (a)</b>	L'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.	La diffusion des informations

Tau-B de Kendall	L'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.	Coefficient de corrélation	1,000	<b>-,164</b>
		Sig. (bilatéral)	.	<b>,087</b>
		N	71	71
	La diffusion des informations	Coefficient de corrélation	<b>-,164</b>	1,000
		Sig. (bilatéral)	<b>,087</b>	.
		N	71	71

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

Les résultats du test effectué sont de  $r = -0,164$  pour le test de Tau-B de Kendall, et une la p-value égale à 0,087, cela montre l'absence de corrélation entre la diffusion des informations et l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise, et confirme que la relation entre ces deux variables est parfaitement négative.

On rejette donc l'hypothèse H2(a) nulle.

## 2.5 L'impact des dispositifs de consultation sont reliés positivement à l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise

H2 (b) : Les dispositifs de consultation sont reliés positivement à l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise

COMPUTE Q9 = Q9.1 + Q9.2 + Q9.3 = Les dispositifs de consultation

Q7 = L'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.

**Tableau N° 32** : Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H2(b)

Corrélation H2 (b)		L'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.	Les dispositifs de consultation	
Rho de Spearman	L'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise	Coefficient de corrélation	1,000	<b>-,009</b>
		Sig. (bilatéral)	.	<b>,940</b>
		N	71	71
	Les dispositifs de consultation	Coefficient de corrélation	<b>-,009</b>	1,000
		Sig. (bilatéral)	<b>,940</b>	.
		N	71	71

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

**Tableau N° 33** : interprétation de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H2(b)

H2 (b)	Corrélation de Spearman	Sig. (bilatérale)	La relation	Résultat
Les dispositifs de consultation sont reliés positivement à l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise	<b>-0,009</b>	<b>0,940</b>	Une relation négative parfaite	On n'accepte pas cette hypothèse

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

Les résultats des deux tableaux n°32 et n°33 montrent que la Corrélation de Spearman est de  $r = -0,009$  donc (-1) avec une p-value de 0,940, ce qui signifie l'existence d'une relation négative parfaite entre les dispositifs de consultation et l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.

Le coefficient de corrélation Kendall II, similaire au coefficient de corrélation Spearman Row utilisé afin de s'assurer que la relation négative est forte :

**Tableau N° 34** : Confirmation des Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H2(b)

Corrélation H2 (b)			L'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.	Les dispositifs de consultation
Tau-B de Kendall	L'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise	Coefficient de corrélation	1,000	<b>-,009</b>
		Sig. (bilatéral)	.	<b>,930</b>
		N	71	71
	Les dispositifs de consultation	Coefficient de corrélation	<b>-,009</b>	1,000
		Sig. (bilatéral)	<b>,930</b>	.
		N	71	71

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

Les résultats du test de Tau-B de Kendall sont  $r = -0,009$ , avec une p-value égale à 0,930, cela montre l'absence de corrélation entre les dispositifs de consultation et l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise, et confirme que la relation entre ces deux variables est parfaitement négative.

On rejette donc l'hypothèse H2(b) nulle.

## 2.6 L'impact des pratiques de participation sont reliées positivement à l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.

H2 (c) : Les pratiques de participation sont reliées positivement à l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.

COMPUTE Q10 = Q10.1 + Q10.2 + Q10.3 + Q10.4 + Q8.5 + Q8.6 + Q8.7= Les pratiques de participation

Q7 = L'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.

**Tableau N°35** : Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H2(c)

Corrélation H2 (c)			L'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise	Les pratiques de participation
Rho de Spearman	L'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise	Coefficient de corrélation	1,000	<b>-,181</b>
		Sig. (bilatéral)	.	<b>,131</b>
		N	71	71
	Les pratiques de participation	Coefficient de corrélation	<b>-,181</b>	1,000
		Sig. (bilatéral)	<b>,131</b>	.
		N	71	71

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

**Tableau N°36** : Interprétation des Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H2(c)

H2 (c)	Corrélation de Spearman	Sig. (bilatérale)	La relation	Résultat
Les pratiques de participation sont reliées positivement à l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise	<b>-0,181</b>	<b>0,131</b>	Une relation négative parfaite	On n'accepte pas cette hypothèse

Source : Élaboré par nous même à partir des résultats du test de Spearman

Les résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H2(c) montrent que la Corrélation de Spearman est de  $r = -0,181$  donc (-1) avec une p-value de 0,131, ce qui signifie l'existence

d'une relation négative parfaite entre les pratiques de participation et l'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise.

Ainsi le résultat du coefficient de corrélation Kendall II, est présenté dans le tableau suivant :

**Tableau N° 37** : Confirmation des Résultats de l'analyse de corrélation pour l'hypothèse H2(c)

Corrélation H2 (c)			L'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise	Les pratiques de participation
Tau-B de Kendall	L'adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise	Coefficient de corrélation	1,000	<b>-,150</b>
		Sig. (bilatéral)	.	<b>,124</b>
		N	71	71
	Les pratiques de participation	Coefficient de corrélation	<b>-,150</b>	1,000
		Sig. (bilatéral)	<b>,124</b>	.
		N	71	71

Source : Élaboré par nous même à partir de logiciel SPSS

Dans ces résultats, le test de Tau-B de Kendall II est de  $r = -0,150$  et la p-value = 0.124, cela montre l'absence de corrélation entre les pratiques de participation et la satisfaction des salariés au travail, et confirme que la relation entre ces deux variables est parfaitement négative.

On rejette donc l'hypothèse H2(c) nulle.

Après avoir testé toutes nos hypothèses, nous concluons par l'infirmité de notre hypothèse générale qui suggère que la communication interne est reliée positivement à l'implication organisationnelle des employés.

## 2. Discussion des résultats

Suite aux résultats de l'analyse des données effectuée, on déduit que notre étude quantitative fournit des éléments empiriques contradictoires à notre hypothèse générale : la communication interne est reliée positivement à l'implication organisationnelle des employés d'Algérie Télécom de notre échantillon, du point de vue de leur satisfaction au travail, comme du point de vue de leur adhésion aux objectifs de l'entreprise. En effet, le test de corrélation ne nous permet pas de mettre en évidence un effet des pratiques de la communication interne ; les pratiques de diffusion des informations, les dispositifs de consultation et la participation, sur la satisfaction des salariés au travail ou sur leur adhésion aux objectifs de l'entreprise.

Dans un autre terme, il n'est pas possible de dégager une relation entre la diffusion des informations (les stratégies et orientations de l'entreprise ou du groupe, la situation économique de l'entreprise, l'impact social et environnemental de l'activité de l'entreprise, les perspectives d'évolution de l'emploi dans l'entreprise, l'évolution des salaires dans l'entreprise, les possibilités de formation ou encore les perspectives de changements technologiques ou Organisationnels), les dispositifs de consultations ( les groupes de qualité, groupes de résolution des problèmes, les réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service et les groupes d'expression directe), les pratiques de participation ( la boîte à idées, le journal d'entreprise, une action qualité, un projet ou charte d'entreprise, un ou des séminaires d'entreprise, ou même une enquête de satisfaction) et la satisfaction des salariés au travail ou leur adhésion aux objectifs de l'entreprise. Autrement dit, l'utilisation des pratiques de la communication interne relevant de la diffusion d'informations, des dispositifs de consultation et des pratiques de participation, n'ont pas d'influence significative sur la satisfaction des salariés de notre échantillon ou leur adhésion aux objectifs de l'entreprise.

Notre travail empirique rejoint ainsi certains résultats issus des recherches antérieures, notamment quantitative de (Cézanne et al.,2019) sur des établissements d'industrie manufacturière. En effet, leur étude montre que dans ce contexte spécifique, la diffusion des informations et les dispositifs de consultation, n'ont pas d'influence sur la satisfaction des salariés au travail ou sur leur adhésion aux objectifs de l'entreprise, et affirment que la communication instrumentale est nécessaire, mais non suffisante pour stimuler l'implication des employés envers leur organisation. En revanche, leur étude empirique montre également qu'il existe une relation entre la communication interactionniste au travers l'une de ses catégories, la participation, et l'implication organisationnelle des employés.

D'autre part, nos résultats viennent confronter des travaux tels que ceux de (Vercic & Vokic, 2017) qui montrent que les pratiques de la communication interne sont décisives pour engager et impliquer les salariés de l'entreprise, ce qui n'est pas le cas selon notre échantillon. De plus, l'étude de (Karanges et al.2015) convienne que lorsque les stratégies et les pratiques de la communication interne sont appliquées efficacement, elles aident les organisations à créer et à maintenir un niveau d'implication élevée. Et donc, cela nous mène à dire que la communication interne établie au sein d'Algérie Télécom, ou que les dispositifs utilisés par cette entreprise ne sont pas assez efficaces, pour qualifier à avoir un haut niveau d'implication organisationnelle.

Or, nos résultats peuvent aussi être justifiés, par les deux catégories dominantes de notre échantillon : les cadres et les cadres supérieurs, en effet, les décisions proviennent généralement à partir de ces deux catégories socio-professionnelles, pour atteindre par la suite la direction de communication où le département de communication interne, s'occupe de partager ces décisions et informations à l'ensemble des employés d'Algérie Télécom, et donc, pour les cadres et les cadres supérieurs, le fait de recevoir des informations qu'ils détiennent déjà, ne va pas solliciter leurs intérêts, par conséquent, on déduit que les pratiques de communication interne n'ont pas d'impact significatif sur l'implication organisationnelle des employés de notre échantillon.

Ainsi, nous rejoignons l'étude de (Gutiérrez-Martinez 2006, p.147) qui indique l'existence d'autres facteurs, qui mènent à l'implication organisationnelle, tels que : les systèmes de récompenses monétaires et non monétaires ou encore le développement des compétences, et on constate donc que les employés d'Algérie télécom de notre échantillon ne valorisent pas leur organisation à la mesure des pratiques de la communication interne, mais par d'autres facteurs. Cependant, il est à noter que les résultats obtenus dans cette étude ne reflètent que notre contexte organisationnel, en effet, il est apparu dans la revue de littérature que les résultats de cette analyse peuvent se varier d'une entreprise à l'autre.

# **CONCLUSION**

L'objectif de cette recherche consiste à mesurer l'impact de la communication interne, notamment ses pratiques de diffusion des informations, ses dispositifs de consultation et ses pratiques de participation, sur l'implication organisationnelle des employés, à travers les deux dimensions souvent négligées de ce concept ; la satisfaction des salariés au travail et l'adhésion aux objectifs de l'entreprise. Pour cela, nous avons été menés à traiter le cas de l'entreprise publique économique, ALGERIE TELECOM.

Pour ce faire, nous avons opté pour une approche quantitative menée d'une enquête par questionnaire auprès des employés de la direction générale d'ALGERIE TELECOM. L'analyse descriptive nous a montrés que les employés de cette entreprise sont majoritairement plutôt satisfaits et adhérents souvent aux objectifs de l'entreprise. Les résultats dégagés de l'analyse, nous ont aussi permis de répondre aux différentes hypothèses préétablies, en l'occurrence de savoir si la communication interne pouvait induire à l'implication organisationnelle des employés, à savoir si les pratiques de diffusion des informations, les dispositifs de consultations et les pratiques de participation, impactent la satisfaction des salariés au travail et leur adhésion aux objectifs de l'entreprise. Nous concluons, au vu des résultats que les hypothèses ont été infirmées. Ce qui nous mène à dire que la communication instrumentale et la communication interactionniste restent nécessaires, mais non suffisantes pour stimuler l'implication organisationnelle des employés.

Ces résultats nous ont permis de répondre à notre problématique générale : l'impact de la communication interne sur l'implication organisationnelle des employés, à savoir que dans notre communauté de recherche, la diffusion des informations, la consultation et la participation n'ont pas d'influence significative sur la satisfaction des salariés au travail et l'adhésion aux objectifs de l'entreprise. On conclut donc que les employés d'ALGERIE TELECOM de notre échantillon, ne valorisent pas leur implication à la mesure des pratiques de la communication interne.

En conséquence, on a trouvé nécessaire d'établir quelques recommandations pour l'entreprise d'Algérie Télécom en matière de communication interne afin de s'améliorer davantage :

- L'entreprise doit mettre en place un plan de communication interne, qui aidera l'ensemble du personnel à mieux comprendre le fonctionnement des nouvelles technologies d'information et de communication (N'TIC), adoptées par l'entreprise ;

- Communiquer à l'ensemble du personnel l'impact social et environnemental de l'activité de l'entreprise, ainsi que sa situation économique, afin d'augmenter leur fidélisation vis-à-vis de l'organisation ;
- Intégrer des groupes de qualité, groupes de résolution des problèmes et établir des forums d'expression directe, pour renforcer l'efficacité organisationnelle autorisant des échanges mieux préparés et plus approfondis ;
- Favoriser la communication participative, en intégrant les employés dans le processus de décision et d'initiative, à travers les moyens de communication interne ;
- Communiquer régulièrement à l'ensemble du personnel, les objectifs et projets de l'entreprise ;
- Établir une boîte à idées pour chaque division, afin de permettre aux employés d'exprimer leurs idées, et donner leurs propositions concernant l'amélioration des conditions et méthodes de travail.

Cependant, ces résultats doivent être pris avec précaution, nous ne pouvons pas les généraliser en raison de la taille réduite de notre échantillon (71 répondants) ce qui représente la principale limite de notre étude, en revanche, il aura été préférable que notre échantillon soit plus élargi et ne s'arrête pas sur le top management, afin que l'étude soit plus fiable. Sachant également que chaque secteur diffère de l'autre et que nos résultats ne peuvent pas être appliqués pour toutes les entreprises.

Nous ne saurions terminer cette étude, sans rappeler que la recherche en communication interne ne se limite pas seulement aux pratiques étudiées dans ce mémoire. En effet, le champ de la communication interne est vaste, et touche à plusieurs domaines tels que la responsabilité sociétale de l'entreprise ou encore la conduite du changement, et même les obstacles dont cette dernière peut faire face, reste un thème qui n'est pas encore traité. Par ailleurs, il est à noter que l'implication organisationnelle des employés, est un concept qui a plusieurs facteurs et déterminants tels que : les systèmes de récompenses monétaires et non monétaires ou encore le développement des compétences, qui peuvent faire l'objet d'un prolongement. Enfin, nous espérons que cette recherche devient une base de départ pour d'autres travaux et que d'autres recherches viendront enrichir la nôtre.

## **RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES**

## Ouvrages

- AKTOUF, Omar (1987). *Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations : Une introduction à la démarche classique et une critique*, Montréal, Les Presses de l'Université du Québec.
- ANGERS Maurice, (1997). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, édition Casbah, Alger.
- BARTOLI, A. (1990). *Communication et organisation : pour une politique générale cohérente*, Paris, Editions d'Organisation.
- CARRICANO. M, PAUJOUL. F (2009). *Analyse de données avec SPSS*, Paris, Pearson Education France.
- COBUT Eric et Christine DONJEA (2015). *La communication interne*, 2ème édition, Belgique, edipro.
- COOREN, F., Taylor, J. R., & Van Every, E. J. (2013). *Communication as organizing: Empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*, Routledge.
- CRESWELL, John W (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*, 3rd edition, Sage publications.
- D'ALMEIDA, N., & Libaert, T. (2018). *La communication interne des entreprises*, 8e éd., Paris, Dunod.
- D'ALMEIDA, Nicole & LIBAERT, Thiery (2014). *La communication interne des entreprises*, 7eme éd, Paris, Dunod.
- DECAUDIN Jean-Marc, IGALENS Jacques et WALLER Stéphane (2013). *La communication interne, stratégie et techniques*, 3eme éd, Paris, Dunod.
- DÉCAUDIN, J. M., & Igalens, J. (2017). *La communication interne : stratégies et techniques*, 8<sup>e</sup> éd., Paris, Dunod.
- DEMONT-LUGOL Liliane, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA (2002). *Communication des Entreprises : stratégies et pratiques*, 2e Édition, Armand Colin.
- FAURÉ, B., & ARNAUD, N. (2014). *La communication des organisations*, Paris, La Découverte.
- GAVARD-PERRET, & al (2008). *Méthodologie de la recherche : Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Pearson.

- GAVARD-PERRET, Marie-laure, David GOTTELAND, Christophe HAON et Alain JOLIBERT (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : Réussir son mémoire ou sa thèse*, 2e édition, France, Pearson.
- GIRAULT. O et Allègre. L (2005). *Information Communication Organisation : BTS assistant de gestion PME-PMI 1<sup>er</sup> et 2<sup>e</sup> années*, 3<sup>e</sup> éd, Foucher.
- GONDRAND, F. (1983). *L'information dans les entreprises et les organisations*, Paris, Éditions d'Organisation.
- GRAWITZ Madeleine (2001). *Méthodes des sciences sociales*, 11<sup>ème</sup> éditions, Paris, Dalloz.
- KUHN, Thomas (1962). *The structure of scientific révolution*, Traduction : Kuhn Th., La structure des révolutions scientifiques, Paris, Flammarion.
- LENDREVIE, J., Lévey Julien et Lindon Denis (2003). Mercator, *Théorie et pratique du marketing*, 7<sup>ème</sup> édition, Paris, Dalloz.
- LIBAERT, Thierry & WESTPHALEN, Marie-Hélène (2012). *Communicator : toute la communication d'entreprise*, 6<sup>e</sup> édition, Paris, Dunod.
- LIBAERT, Thiery (2009). *Introduction à la communication interne*, Paris, Dunod.
- LOUCHE Claude (2007) *Introduction à la psychologie du Travail et des organisations*, Paris, Armand Colin.
- MEYER, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application (Advanced Topics in Organizational Behavior)*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- MOREL, Philippe (2015). *Communication d'entreprise stratégies et techniques*, Studyrama.
- PERETTI, Jean Marie (2016). *Gestion des ressources humaines*, 21<sup>ème</sup> édition, Paris, Vuibert.
- PIAGET, Jean (1967). *Logique et connaissances scientifique*, collection La Pléiade. Paris, Gallimard.
- STOFFORD Jean & BODSON Paul (2007). *L'analyse multivariée avec SPSS*, Press de l'université de Quebec.
- TAYLOR, J. R. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: How to read an organization*, Ablex Publishing Corporation.
- THÉVENET, Maurice (2004). *Le plaisir de travailler favoriser l'implication des personnes*, 2<sup>ème</sup> édition, Éditions D'Organisation.
- TRUSS, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A., & Soane, E. (Eds.). (2013). *Employee engagement in theory and practice*, Routledge.

- WILEY, J. W., Kowske, B. J., & Herman, A. E. (2010). *Developing and validating a global model of employee engagement*. In: S. L. Albrecht (Ed.), *Handbook of employee engagement: Perspectives, issues, research and practice*, Cheltenham: Edward Elgar.
- ZHENG, Lili, Michel PLAISENT, Cataldo ZUCCARO et al (2018). *L'analyse des données de sondage avec SPSS: Un guide d'introduction*, Presses de l'Université du Québec.

### Articles

- BAILEY, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2017). « The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis », *International Journal of Management Reviews*, 19, 31-53.
- BAKKER, A. B., & Demerouti, E. (2008). « Towards a model of work engagement », *Career Development International*, 13(3), 209-223.
- BAKKER, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). « Key questions regarding work engagement », *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28.
- BECKER, H. S. (1960), « Note on the Concept of Commitment », *American Journal of Sociology*, Vol. 66, 32-40.
- BLAU, G. J., & Boal, K. R. (1987). « Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism », *Academy of Management Review*, 12, 288-300.
- CÉZANNE, Cécile, Sabrina LOUFRANI-FEDIDA, Philippe LUU et Laurence SAGLITTO (2019). « L'influence de la communication interne d'entreprise sur l'engagement des salariés au travail : les apports de l'enquête réponse 2011 », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, No.114, (Octobre, Novembre, Décembre), p.37.
- COYLE-SHAPIRO, J. A., & Shore, L. M. (2007). « The employee-organization relationship: Where do we go from here? », *Human Resource Management Review*, 17(2), 166-179.
- DETCHESSAHAR, M. (2003). « L'avènement de l'entreprise communicationnelle », *Revue Française de Gestion*, (1), 65-84.
- FEARON, C., McLaughlin, H., & Morris, L. (2013). « Conceptualizing work engagement: An individual, collective and organizational efficacy perspective », *European Journal of Training and Development*, 37(3), 244-256.
- GIROUX, N. (1994). « La communication interne : une définition en évolution Communication et Organisation », *Open Edition journal*, (5), 1-17.

- GOULDNER A. W. (1960). « The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement », *American Sociological Review*, Vol. 25, N°2, 161-178.
- GUEGUEN, N., Granjean, I., & Meineri, S. (2011). « Adhésion de salariés à un projet d'entreprise par le biais d'actions de communication engageante », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 4(82), 19-32.
- GUTIÉRREZ-MARTINEZ Isis (2006). « L'implication organisationnelle des professionnelles de TI », *Revue française de gestion*, n° 168-169, p. 143-156.
- IYER, S., & Israel, D. (2012). « Structural equation modeling for testing the impact of organization communication satisfaction on employee engagement », *South Asian Journal of Management*, 19(1).
- JENKINS, S., & Delbridge, R. (2013). « Context matters: Examining 'soft' and 'hard' approaches to employee engagement in two workplaces », *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 2670-2691.
- JOHNSON, R. E., Groff, K. W., & Taing, M. U. (2009). « Nature of the interactions among organizational commitments: complementary, competitive or synergistic? », *British Journal of Management*, 20(4), 431-447.
- KARANGES, E., Johnston, K., Beatson, A., & Lings, I. (2015). « The influence of internal communication on employee engagement: A pilot study ». *Public Relations Review*, 41(1), 129-131.
- LE FLANCHEC, Alice, Astrid MULLENBACH, Jacques ROJOT (2015). « Favoriser la satisfaction au travail : Les apports de l'enquête réponse 2011 », *Management Prospective Ed*, no 81, Novembre, p.54.
- LUSS, Richard, NYCE, Steven (2008). « Secrets of top performers: How companies with highly effective employee communication differentiate themselves », the methodology behind the 2007/2008 Communication ROI study, 1-49.
- MACEY, W. H., & Schneider, B. (2008). « The meaning of employee engagement ». *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- MATHIEU, John, ZAJAC, Dennis (1990). « A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment », *Psychological Bulletin*, Vol.108, No 2, p.171-194.
- MEYER J. P., Stanley, & L. Parfyonova, N. (2012). « Employee commitment in context: The natural and implications of commitment profiles », *Journal of Vocational Behavior*, 80 (1), 116.

- MEYER, J. P., & Allen, N. (1991). « A three-component conceptualization of organizational commitment ». *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- MEYER, J. P., & Herscovitch, L. (2001). « Commitment in the workplace: Toward a general model », *Human Resource Management Review*, 11(3), 299-326.
- MEYER, J. P., Allen, N., & Smith, C. (1993). « Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization », *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- MEYER, J. P., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). « Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A Meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences », *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20 -52.
- MEYER, J.P & Allen, N.J. (1984). « Testing the “side-bet theory” of organizational commitment: Some methodological considerations », *Journal of Applied Psychology*, 69, 372-378.
- MICHON Christian (1994). « Management et communication interne: les six dimensions qu’il faut considerer », *communication et organization, Open Edition Journals*.
- MISHRA, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). « Driving employee engagement: The expanded role of internal communications », *International Journal of Business Communication*, 51(2),183-202.
- MORROW, Paula (1983). « Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment », *Academy of management Review*, vol.8, No 3, p. 486-500.
- MOWDAY Richard T, Porter Lyman W, Richard M. Steers (1983). « Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover », *American Journal of Sociology*, Vol. 88, No. 6 (May, 1983), p. 1315-1317.
- O’REILLY, C. A., & Chatman, J. (1986). « Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior», *Journal of Applied Psychology*, vol,71(3), 492-499.
- PAILLE P. (2004). « Transformation des entreprises et engagement organisationnel : tendances actuelles et pistes de recherche », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, Vol. 54, Octobre-Décembre, 45-55.
- PARÉ, G., & Tremblay, M. (2007). « The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals’ tur-nover intentions », *Group & Organization Management*, sage publications 32(3), 326-357.

- PART DIT HAURET, Christian (2006). « L'implication organisationnelle et la satisfaction au travail sont-ils des concepts pour les experts comptables stagiaires ? », *Comptabilité - Contrôle - Audit*, Tome12, p.125-146.
- PASQUIER, Daniel et Valéau, P. (2011). « Implication organisationnelle, anxiété et états affectifs au travail », *Revue internationale de psychologie sociale*, (1) tome 24, 5-36.
- PUGH, S. D., & Dietz, J. (2008). « Employee engagement at the organizational level of analysis», *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 44-47.
- REISSNER, S., & Pagan, V. (2013). « Generating employee engagement in a public-private partnership: Management communication activities and employee experiences », *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2741-2759.
- SAKS, A. M. (2017). « Translating employee engagement research into practice », *Organizational Dynamics*, 2(46), 76-86.
- SCHAPPE, Stephen et DORAN, Annette (1997). « How does fair treatment affect employee commitment to an organization? A field study of financial holding company employees», *The Mind- Atlantic Journal of Business*, vol.33, No.3 (December), p.191-201.
- VERCIC, A. T., & Vokic, N. P. (2017). « Engaging employees through internal communication», *Public Relations Review*, 43(5), 885-893.
- WELCH, M. (2011). « The evolution of the employee engagement concept: Communication implications », *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346.

#### **Mémoire :**

- FOTSO TETAKOUNTE Y. (2017). *Quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie*, Master Management des établissements de santé et médico-sociaux, Université de Lille 2 Faculté d'ingénierie et management de la santé ILIS.

# **ANNEXE A – QUESTIONNAIRE**

# Enquête sur l'impact de la communication interne sur l'implication organisationnelle des employés d'Algérie Télécom

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de master en management spécialité management des organisations, au niveau de l'école nationale supérieure de management Kolea. Nous sollicitons votre collaboration afin de répondre à ce questionnaire ayant pour thème : « L'impact de la communication interne sur l'implication organisationnelle des employés ». Cela ne prendra que quelques minutes de votre temps et nous vous serons reconnaissants pour l'aide que vous nous apporterez. Vos réponses resteront anonymes et réservées qu'à des fins scientifiques.

Nous vous remercions d'avance pour votre contribution, cordialement.

**\*Obligatoire**

1. Etes-vous un(e) ? \*

*Une seule réponse possible.*

Homme

Femme

2. Dans quelle catégorie d'âge appartenez-vous ? \*

*Une seule réponse possible.*

Moins de 25 ans

De 25 ans à 34 ans

De 35 ans à 44 ans

plus que 45 ans

3. vous êtes affilié à quelle Division/Direction ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Division Systèmes d'information
- Division Commerciale, Communication et Marketing
- Division Interconnection et Relations Internationales
- Division Achats, Moyens & patrimoine
- Division Ressources Humaines
- Division Finances & Comptabilité
- Direction sûreté Interne de l'Entreprise
- Direction Affaires Juridiques
- Direction Audit Interne
- Division Infrastructures et Réseaux

4. Quelle est votre catégorie socio-professionnelle ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Cadre supérieur
- Cadre
- Maîtrise
- Exécution

5. Ancienneté dans l'Entreprise ? \*

*Une seule réponse possible.*

- Moins de 5 ans
- 5ans à 15 ans
- 15 ans et plus

Les éléments de l'implication organisationnelle

6. Quand vous pensez à votre travail en général, êtes-vous? \*

*Une seule réponse possible.*

- Très satisfait  
 Plutôt satisfait  
 Pas vraiment satisfait  
 Pas du tout satisfait

7. Diriez-vous que vous adhérez aux objectifs de l'entreprise? \*

*Une seule réponse possible.*

- Toujours  
 Souvent  
 Parfois  
 Jamais

Les éléments de la communication interne

8. Sur les thèmes suivants, l'information est-elle diffusée à l'ensemble des salariés de l'entreprise ? \*

*Une seule réponse possible par ligne.*

	Régulièrement	Occasionnellement	Jamais	NSP
Les stratégies et orientations de l'entreprise ou du groupe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La situation économique de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'impact social et environnemental de l'activité de votre entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les perspectives d'évolution de l'emploi dans l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
L'évolution des salaires dans l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les possibilités de formation	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les perspectives de changements technologiques ou organisationnels	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Dans votre entreprise existe-il les dispositifs suivants ? \*

*Une seule réponse possible par ligne.*

	Oui	Non	NSP
Les groupes de qualité, groupes de résolution des problèmes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les réunions régulières d'atelier, de bureau ou de service	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Les groupes d'expression directe	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

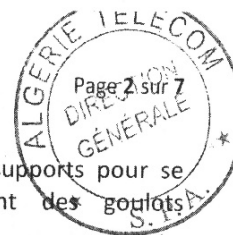
10. La direction de l'entreprise a-t-elle cherché à stimuler la participation des salariés par l'un des dispositifs suivants : \*

*Une seule réponse possible par ligne.*

	Oui	Non	NSP
Une boîte à idées	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un journal d'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une action qualité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un projet ou charte d'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un ou des séminaire(s) d'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une enquête de satisfaction des salariés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

---

# **ANNEXE B – ORGANIGRAMME**



- Décloisonner les deux pôles des fonctions commerciales et supports pour se rapprocher des structures opérationnelles qui présentent des goulets d'étranglement dans leur gestion ;
- Capitaliser sur l'expérience en regroupant les compétences présentes dans les activités convergentes au sein des mêmes structures ;
- Renforcer et hisser les structures connaissant une expansion de leurs activités et de leurs prérogatives aux standards et aux bonnes pratiques en matière d'organisation.

**2- NOUVELLE ORGANISATION :**

La nouvelle organisation a été pensée : pyramidale pour les structures centrales, régionale, pour les Directions Opérationnelles de wilayas, et matricielle pour une meilleure prise en charge des projets d'envergure nécessitant l'implication des services d'une manière fonctionnelle.

L'organigramme de la nouvelle organisation de l'entreprise est illustré comme suit :

