

République Algérienne Démocratique et populaire
Ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique



UNIVERSITE ABDERHAMNE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT DES SCIENCES SOCIALES

Mémoire de fin d'étude

Thème

**Les compétences à maîtriser pour rendre la communication
organisationnelle plus efficace
Cas pratique: Entreprise Textile Divers Algérie**

En vue de l'obtention du diplôme de Master
Spécialité: Psychologie de Travail et des Organisation
Option: GRH

Réaliser par:

ZERARI Rida

Sous la direction de

Mme. SLIMANI Naima

Année universitaire
2020/2021

Remerciement

Nous remercions, dieu le très haut qui nous à procuré du courage, et de la volonté pour pouvoir mener ce travail à terme.

Un chaleureux remerciement à mon promoteur MME SLIMANI aussi pour les salaires de l'entreprise textiles divers Algérie de FENAIA trouve ici l'expression de ma sincère, et très vifs remerciements non seulement pour avoir accepté de diriger mon mémoire de master, mais aussi pour votre disponibilité, votre dévouement et votre rigueur scientifique.

Merci à tous ceux, qui nous ont soutenus pour l'achèvement de ce travail.

Du fond du cœur merci à tous.

REDA

DEDICACE

« Rien n'est aussi bien à offrir, que le fruit d'un labeur qu'on dédie du fond du cœur, à ceux qu'on aime et qu'on remercie en exprimant la gratitude et la reconnaissance durant toute notre existence ».

A ceux, qui m'ont accompagné durant les moments les plus rudes de ce long parcours de mon éducation. Ceux qui, ont fait preuve de leur plus copieux desseins pour me permettre de goûter le fardeau, de ce monde et de chercher la voie de ma vie, avec leurs précieux conseils, dont je devrais incessamment être de grande compétence, et motivation. Cependant, je prie Dieu le miséricordieux qu'il vous porte récompense, car la mienne ne sera guère complète.

A mes très chers parents (IDIR. et YAMINA) A mes frères, « MAKHTAR et HAFID » et a mes très chère sœur chérifa ,nora et chafia.

A mes meilleurs et précieux chers amis CELIA, BILAL, LAMINE, MOKRAN et HACEN.

A tous ceux qui m'on aider de près ou de loin et à toute la promotion PTO.

Sans oublier les autres.

REDA

Liste des abréviations

Abbreviations	Significations
TDA	Textiles divers algérie
NTIC	Nouvelle technologie d'information et de communication.
GRH	Gestion des ressources humaines.
CE	Comité d'entreprise.

Liste des figures

Figure 1: Les trois volets de la communication organisationnelle	17
Figure 2: Les compétence de base.....	35

Liste des tableaux

Tableau 1: Hiérarchie acteur indispensable de la communication organisationnelle	14
Tableau 2: Les supports de la communication interne	21
Tableau 3: les niveaux de difficultés en capacité de communication	40
Tableau 4: la répartition de l'échantillon étudié selon la confiance en soi	58
Tableau 5: la répartition de l'échantillon étudié selon la capacité d'écoute	59
Tableau 6: la répartition de l'échantillon étudié selon la clarté d'expression	59
Tableau 7: la répartition de l'échantillon étudié selon la capacité d'exprimer ce que l'on resent.....	60
Tableau 8: répartition des résultats selon les compétences en communication organisationnelle	61

Sommaire

Sommaire

Introduction 1

Chapitre I: Cadre méthodologique

1 - problématique 4
2- les hypothèses 5
3- Les raison choix du thème 6
4- les objectifs du thème..... 6
5- définition des concepts clés..... 7
6- méthode et technique utilisées 53
7- L'échantillonnage..... 55
8- les difficultés rencontrées..... 56

Chapitre II: Cadre théorique

Section 01: La communication organisationnelle 11
Section 02: Les compétences et capacités communicationnelles..... 33

Chapitre III: Cadre pratique

Section 1 - Présentation de l'organisme d'étude 48
Section 2 : analyse et interprétation des résultats..... 53
Conclusion générale 67
Liste bibliographique..... 69

Annexes

Table des matières

Introduction générale

Introduction

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

La communication organisationnelle sert plutôt à rendre meilleur le climat interne de l'entreprise en améliorant les relations entre ses différents membres ainsi cette dernière est un espace social d'échange à l'intérieur de l'entreprise un moyen d'écoute et de circulation d'information et pour que la communication soit réussie, elle utilise de différents moyens de communication qui permettent le développement de la gestion de l'entreprise.

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

Savoir maîtriser les compétences de bien communiquer avec les autres est la clé de la réussite de toute entreprise, Sur le plan de la compétence la communication efficace est définie comme la capacité d'établir des relations avec les employeurs, les clients, les fournisseurs, les collègues les autres professionnels, les supérieurs hiérarchiques...etc, pour s'assurer de l'atteinte des objectifs dans le respect de la déontologie professionnelle.

La communication efficace repose d'abord sur la maîtrise de la langue à cette compétence relationnelle principale : l'écoute active, la clarification et l'influence. Toutefois, la clarification et l'influence sont impossibles sans le recours à l'écoute attentive et rigoureuse.

C'est dans ce cadre que se situe notre travail de recherche qui s'intéresse aux compétences à maîtrise pour rendre la communication organisationnelle plus efficace.

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

Le premier chapitre consacré à la présentation de cadre méthodologique qui contient : la problématique, les raisons choix de thème, les objectifs de la recherche, les hypothèses, la définition des concepts clés.

Le deuxième chapitre consacré à la présentation de cadre théorique de la communication organisationnelle.

Troisième chapitre: les compétences et les capacités communicationnelles.

Le quatrième chapitre:

Section 1 : consacré à la présentation de l'organisme d'accueil de l'entreprise TDA.

Section 2 : consacré pour les étapes de la recherche sur le terrain, pré-enquête, méthode et technique utilisées, l'échantillonnage, l'échelle et la difficulté rencontrée sur le terrain

Le cinquième chapitre : l'analyse et l'interprétation des résultats.

Et à la fin une conclusion pour finalisé le travail.

Chapitre I: Cadre méthodologique de la recherche

1 - problématique

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

Si on parle des salaries le terme qui vient après c'est celui de l'organisation, qui est une communié humaine dont le salarié est considéré comme un élément indispensable dans cette communié, ou il doit trouver enracinement communicationnel et culturel qui lui permet de construire son statut et une meilleur appartenance a l'organisation. Pour accéder a ce dernier, les organisations doivent mener une réflexion stratégique et mettre en cohérence les différentes actions de communication. Il n'y pas de groupe sans communication, ni une vie sociale sans échanges. Selon Philippe Détrie et Catherine meslin-Broyez que l'efficacité ne se nourrit pas exclusivement de cohérence mais aussi de cohésion. **(NGUYEN, 1991 page 24)**

une bonne communication permet d'amélioré ses compétences de communication en organisant le travail d'équipe, en structurant et en attribuant les différentes taches a réaliser, en établissant un plan d'action et en définissent des objectifs clairs, cela permet a vous-même et a votre équipe d'avoir une compréhension claire de leur environnement au travers d'une communication efficace.

Les compétences de la communication organisationnel revêt une importance capitale dans la compétitivité et la performance des entreprises.il convient maintenant de bien communiquer au sein de l'organisation afin de bien gérer ses ressources humaines, est d'informer les salaries sur les exigences de l'entreprise, ses évolutions, son marché, elle cherche aussi a ressembler tous les acteurs de l'entreprise et des changements à conduire est de mobiliser ses objectifs communs.

D'après **STONGERT BENJAOUI** les compétences communicationnelle sont les compétences les plus valorisé auprès des employeurs après l'attitude et avant les qualifications ou la formation, Il faut donc avoir une maîtrise des compétences pour que cette objet opérationnelle.

Notre travail de recherche sur le terrain concerne particulièrement l'entreprise textiles divers Algérie L'objectif principale de notre travail de recherche et de démontrer les compétences en matière de la communication organisationnelles au sein de cette entreprise. Pour objet d'acquérir et d'élargir nos connaissance dans ce domaine, ce choix viens de la volanté de faire ressortir l'importance et la place que occupe les compétences en matière de communication organisationnels dans les entreprises algérienne, Pour cela nous avons soulevé la question suivante : a ce que les cadres de l'entreprise textiles divers Algérie maîtrisent-ils les compétences en communication ?

- quelle sont les démenions qui définissent cette compétence communicationnelles ?

2- les hypothèses

Hypothèse générale :

- les salariés de l'entreprise textiles divers Algérie maîtrisent la communication organisationnelle

Hypothèse partielle :

- la confiance en soi c'est de se sentir capable dans une prise de parole et dans une communication professionnelle.

- la capacité d'écoute c'est de saisir les sentiments, les valeurs et les préoccupations des autres dans l'interaction.

- la clarté d'expression est une capacité d'oser parler et attirer les autres à vous entendre et leur donner envie d'écouter.

- la capacité d'exprimer ce que l'on ressent incite les autres à adopter son point de vue d'une façon affirmative, claire et respectueuse.

3- Les raison choix du thème

- Le rôle important que joue la communication organisationnelle au sein de l'entreprise.
- Savoir et découvrir si l'entreprise Algérienne a pu développer la communication interne de son personnel. Notamment pour le cas de l'entreprise TDA
- Développer plus nos connaissances sur la communication organisationnelle.
- connaître si l'entreprise TDA prête attention a la communication organisationnelle
- savoir si la communication organisationnel au sein de l'entreprise TDA met en commun un langage, une culture, un ensemble de valeur a fin de développer une appartenance a l'entreprise
- mettre en pratique les connaissances acquise durant note cursus universitaire

4- les objectifs du thème

- en premier lieux, le choix de la communication organisationnel comme un sujet de recherche viens après une discision de l'entreprise, pour objet d'acquérir et d'élargir nous connaissance dans ce domaine, et en suivons ce choix viens dans la volante de faire ressentir l'importance et la place qui doit prendre la communication dans chaque organisme.
- Déterminer à travers les résultats les capacités des cadres en matière de communication professionnelle
- Mesurer les compétences des cadres de l'entreprise TDA à partir de quelque dimension.
- développer plus nos connaissances sur la communication
- démontré le degré de dimension de la confiance en soi.
- Déterminer exactement a ce que les salariés de l'entreprise TDA maitrisent la capacité d'écoute,

- Savoir le rôle que joue la clarté d'expression
- Découvrir l'importance sur les capacités et d'exprimer ce que l'on ressent chez les salariés de l'entreprise TDA
- connaître si la motivation et l'intégration du personnel dépend d'une bonne communication du travail

5- définition des concepts clés

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

5-1- communication

Transmission d'une information d'un émetteur à un récepteur. Ensemble des phénomènes concernant la possibilité pour un sujet de transmettre une information à un autre sujet, par le langage articulé ou par d'autre code articulé ou par d'autre code.

D'après **BERNARD LAMIZITE** La communication est l'action de faire participer un organisme ou un système situé en un point donné aux stimuli et aux expériences de l'environnement d'un autre individu ou système situé en un autre lieu et une autre équipe en utilisant les éléments de connaissance qu'ils ont eu commun. (**Bernard lamizite, AHMED silem, 1997,page 18**)

5-2- la communication organisationnelle

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

D'après **J-P citteau** : la communication interne est l'ensemble des mécanismes formel et informel favorisant la possibilité d'un échange au terme duquel chacun des acteurs

de l'entreprise aura le sentiment d'avoir atteint ses objectifs d'informations et d'écoute de l'autre.(**J-P citteau, armand collin, p 120-121**)

5-3- compétence communicationnelle

Savoir maîtriser les compétences de bien communiquer avec les autres , Sur le plan de la compétence la communication efficace est définie comme la capacité d'établir des relations avec les employeurs, les clients, les fournisseurs, les collègues les autre professionnels, les supérieur hiérarchique...etc, pour s'assurer de l'atteinte des objectifs dans le respect de la déontologie professionnelle.

La compétence résulte d'une combinaison de savoirs, savoir-faire et savoir-être mobilisés pour agir de manière adaptée, face à une situation professionnelle donnée. Elle est évaluable. (**Dell h.hymes 1994 ; p32**)

5-4- confiance en soi

La confiance en soi c'est avoir la conviction d'avoir les ressources en soi pour faire face a ce qui va arriver c'est le savoir être et le savoir faire. C'est donc la capacité a de jeter dans l'action malgré les doutes.(**phillipa davies, 2003**)

5-5- capacité d'écoute

être attentif a un bruit a un son a de la musique...etc les attendre volontairement écouter la conversation des autres et prêter attention a ce que quelqu'un dit pour l'entendre et le comprendre.(**pierre dionne 1981,p89**)

5-6- clarté d'expression

qualité de ce qui est facilement intelligible ou de ce qui est précis, net qualité de quelqu'un qui se fait facilement comprendre, qui s'exprime et juge avec netteté, précision la clarté d'une idée.(**Amady Aly Dieng ;2009,p 119**)

5-7- capacité d'exprimer ce que l'on ressent

le sentiment est la composante de l'émotion qui implique les fonctions cognitives de l'organisme, la manière d'apprécier. Le sentiment est à l'origine d'une connaissance immédiate ou d'une simple impression il renvoie à la perception de l'état physiologique du moment (**Eric galam ,2012 , p175**)

Chapitre II: Cadre théorique

La communication organisationnelle

Préambule

La communication organisationnelle devient de plus en plus une nécessité dans le cadre de gestion et d'organisation des entreprises actuelles.

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

1. Historique et définition de la communication organisationnelle

- Historique

Avant tout, il est nécessaire de rappeler que les différents types d'entreprises qui existaient au cours du XIXème siècle et jusqu'au milieu du XXème siècle étaient des entreprises dites « techniques ». En effet, à cette époque les entreprises ont mis en place un type bien spécifique de management. Rappelons également que le management, soit « l'art de la direction » est l'un des facteurs décisifs en ce qui concerne le bon développement économique d'une entreprise.

De plus, une réorganisation des entreprises a été nécessaire car les moteurs de la croissance qui se sont fortement multipliés sont devenus de plus en plus complexes. On constate également que les activités des entreprises se diversifient davantage. L'un des premiers noms qui était donné aux entreprises de cette époque n'était autre que les entreprises archaïques. Il s'agit-là d'entreprises que l'on peut qualifier de classiques. Le management y était très hiérarchisé et pyramidal. En effet, le caractère autoritaire ressortait très clairement de par la centralisation du pouvoir. On parlait alors d'une organisation non flexible et rigide.

Dans ce genre d'entreprise l'homme était considéré comme un outil de production, un prolongement de la machine. Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de

certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés.

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

Les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leurs apparitions. Au début des années 90, les séminaires, les « inventives d'action et d'aventure » étaient particulièrement appréciés.

Cependant la communication événementielle interne est en léger déclin vers la fin du 20esiècle. Il faut alors attendre l'automne 1996, période pendant laquelle les entreprises françaises se lancent dans l'intranet.

(**JonthanTordjman**,<http://com1500g.opossum.ca/adopte/15-10-2011/>)

2- Définition

- La communication peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communications destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation

- Ou bien une déclinaison de la communication d'entreprise, la composante d'un système global d'organisation, des flux d'information et des échanges (**DECAUDIN Jean-Marc, p,01.**)

Donc la communication interne est la gestion de flux d'informations à l'intérieure de l'entreprise. L'enjeu pour l'entreprise est de canalisé ces informations, de les traiter, de façon à diriger vers leurs utilisateurs. En effet, il ne faut pas se laisser envahir pour une abondance d'information qui ne serait pas utiles à la prise de décision

D'un autre côté, Krips Voir **KREPS G.**, Organisationnel communication : Organisationnel la communication organisationnelle comme un processus à travers les quelles membres de l'organisation obtiennent les informations pertinentes et les

changements la concernant. Dans la perspective de cet auteur, la communication organisationnelle accomplit une fonction de source d'information (data-catering) pour les membres de l'organisation. L'information se constitue dans la variable intermédiaire unissant la communication à l'organisation.

On attend de la communication organisationnelle telle qu'elle est décrite par BERNNEMAN R, qu'elle informe les salariés sur la vie de l'entreprise, ses évolutions, son marché.... Cette attente concerne autant la direction générale que les salariés. Elle cherche aussi à rassembler tous les acteurs de l'entreprise, autour d'une solidarité collective, le développement de l'entreprise et des changements à conduire. **(BRENEMAN R, SEPRARI. S, économie d'entreprise, DUNOD, paris 2001, p :19)**

La communication au sein des entreprises est un élément important. En effet, elle permet aux employés et aux groupes de transmettre l'information nécessaire telle que les objectifs organisationnels, la mission de l'entreprise, les plans opérationnels, les normes de qualité, de ce fait on peut définir la communication organisationnelle comme toute information circulant dans l'entreprise

3 -Les acteurs de la communication organisationnelle

Si la communication organisationnelle constitue un réel atout elle nécessite la participation active de la hiérarchie dans son processus de développement, Aujourd'hui, les acteurs de cette communication se sont multipliés et ont un rôle à jouer dans sa réussite.

Son efficacité dépend avant tout d'une hiérarchie impliquée ayant assimilée ses enjeux. A chaque niveau hiérarchique, un individu, peut devenir un acteur de la communication interne. **(MARTIN-juchat,C.MILLET-forrier, presses universitaire de gronoble,juin2014)**

Tableau 1: Hiérarchie acteur indispensable de la communication organisationnelle

Le PDG	Au sommet de la hiérarchie, il est inévitablement impliqué dans la politique de communication de son entreprise. Sa communication a une grande influence sur l'image que les collaborateurs ont d'eux-mêmes, sur la souplesse au changement, sur la perception globale de son entreprise. Il doit avoir une communication enthousiaste expliquant clairement ses actions
Les dirigeants	Ils sont les « leaders » naturels de la communication interne. Ils savent qu'il faut communiquer mais aussi à l'inverse « écouter » leurs collaborateurs. Ils considèrent la communication interne comme un moyen à part entière de management. Pour eux c'est un outil rentable et indispensable. Il faut toutefois faire attention aux effets d'une Direction Générale peu convaincue : qui nommerait un responsable faute de moyen, sans véritable crédibilité qui organiserait quelques « cocktails » mis en scène
L'encadrement	Doit intégrer la notion de communication interne. Ils doivent faire circuler l'information au cœur de leur service et augmenter la collaboration entre services. La communication interne étant à l'origine d'un bon climat social au sein d'un service, oblige l'encadrement à le considérer comme une de leur priorité
Le cadre	Ils sont les relais au quotidien de la communication interne sur le terrain. Ils reçoivent une grande masse d'information et doivent donc la traiter et la restituer à la hiérarchie en fonction des besoins. Toutefois, le cadre peut, pour faute de temps, de savoir-faire, à cause d'un manque d'intérêt pour cette démarche être retissant à la communication interne. Il ne voit pas le rapport entre le temps investi pour communiquer et le retour « surinvestissement » et décide donc de ne pas

	communiquer. Il faut donc y être attentif.
L'agent de métrise	Il est l'un des rouages essentiels de la diffusion de l'information. Toutefois, ce n'est pas un exercice dans lequel il est le plus efficace il a donc besoin d'outils clairs pour l'aider dans cette démarche

Source : (MARTIN-juchat,C.MILLET-forrier, presses universitaire de gronoble,juin2014)

La question qui se pose est à qui confier la responsabilité de la communication interne dans une organisation ? Le dirigeant, les managers, les ressources humaines, des correspondants ou ambassadeurs...

Question n'est pas tranchée elle est traitée différemment selon les organisations, leur histoire, leur structure, leur style de management ou bien encore leurs objectifs.

Pour identifier ces acteurs l'entreprise prend en considération deux moments clés de sa communication interne :

Lorsqu'il faut faire « remonter » l'information : cette communication « ascendante » (ou Bottom-up) permet à chacun de s'exprimer et de se situer dans l'entreprise. L'organisation de ce recueil d'information depuis les divisions ou sites les plus reculés traduit la capacité de votre organisation à écouter ses équipes, et dans une certaine mesure, le niveau d'engagement de ces dernières.
([http //zoomsrh.files.wordpress/2012/03/dossier-final](http://zoomsrh.files.wordpress.com/2012/03/dossier-final))

Le second moment clé est lorsqu'il faut faire « redescendre » l'information : à la recherche d'une dispersion efficace de l'information « vers le bas » (ou top-down). La clé est de trouver des moyens (mais aussi les moments et les relais) de communication directe avec l'ensemble des équipes.

Dans certaines entreprises la communication interne est sous la responsabilité du Responsable de la Communication interne, ce responsable peut être rattaché au service

des Ressources Humaines, dans d'autres il peut être directement sous la hiérarchie du chef d'entreprise. Il est chargé de l'organisation de l'ensemble des actions concertées de communication vers les employés. Il informe l'ensemble du personnel sur les récentes nominations, les divers projets ou toute autre activité de l'entreprise sujette à actions de communication

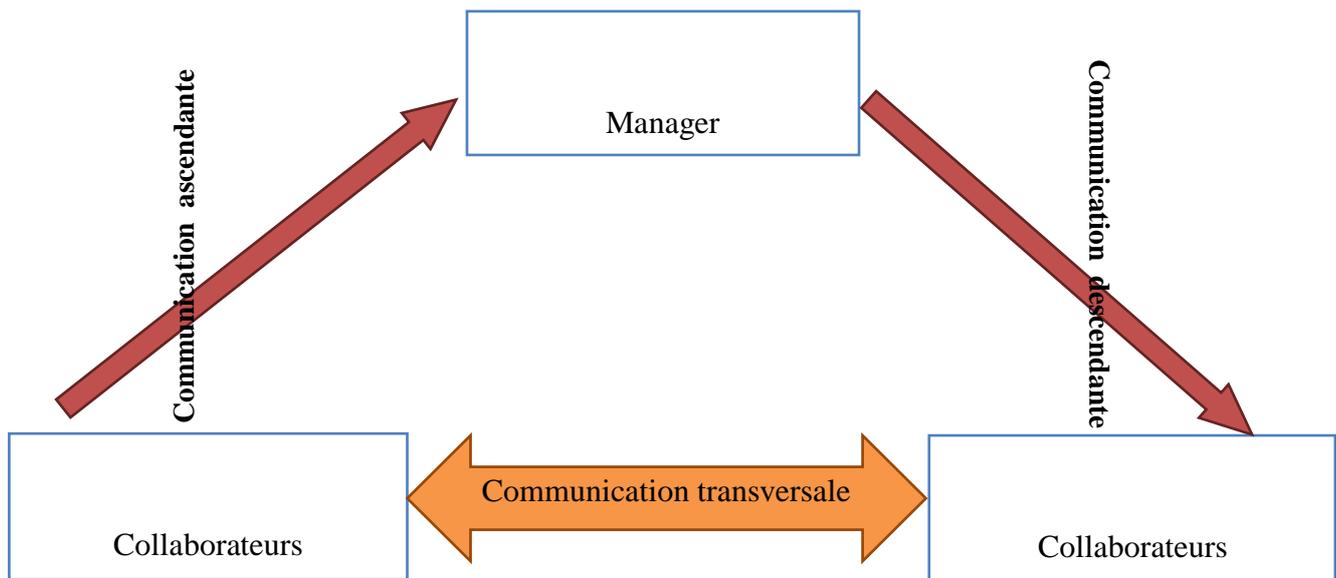
Au sein d'une organisation d'autres individus peuvent être des acteurs tels que les délégués du personnel, les syndicats ou le comité d'entreprise. Les syndicats ont pour objet la défense des intérêts des salariés et agissent donc dans le puzzle informatif de l'entreprise. Présent par leur activisme il est important qu'ils ne parlent pas à la place de l'entreprise car ce n'est pas leur rôle.

Les délégués du personnel ont un rôle de représentation des salariés, ils peuvent faire appel auprès de l'inspection du travail et interviennent sur l'organisation interne. Compte tenu des sujets traités au sein de leurs réunions, les comptes rendus (cosigné avec la direction) sont suivis de près par les salariés et ont un poids important.

Les activités du Comité d'entreprise portent essentiellement sur des œuvres sociales et a un rôle consultatif dans la gestion de l'entreprise. Comme les réunions des délégués du personnel, leurs comptes rendus sont très attendus.

Les salariés, cible au départ de la communication interne sont devenus des acteurs à part entière. Ils sont aujourd'hui mieux formés à s'exprimer, mieux informer (par les médias, Internet...) Et ne suivent plus automatiquement les effets de groupe.

Figure 1: Les trois volets de la communication organisationnelle



Source :JOEL, SAUCIN communication interne et externe des organisation bourkina faso, 2003

Pour construire une image cohérente, les messages diffusés à l'extérieur et à l'intérieur de l'organisation doivent être en phase. Plus encore, toute politique d'image commence par l'interne. Néanmoins, la communication interne ne se réduit pas aux seuls messages que l'organisation dispense à son personnel. Loin s'en faut. Nous allons étudier l'ensemble des flux d'information suivant les chemins empruntés : communication descendante, ascendante et horizontale. (JOEL SAUCIN *ibid.*)

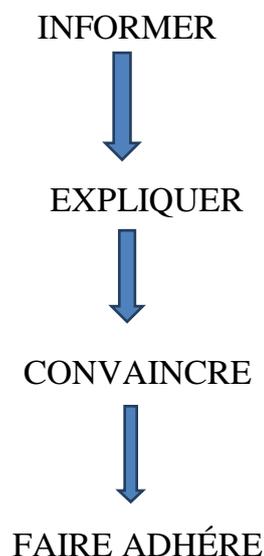
4- les types de la communication organisationnelle

4-1- La communication descendante (du haut vers le bas)

Elle comporte l'ensemble des éléments d'information émanant de la hiérarchie et destinés à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Elle répond à une première fonction, la diffusion « des informations réglementaires » Ces informations bénéficient déjà d'une diffusion à travers les panneaux d'affichage. En général, on y trouve le règlement intérieur, les mesures de sécurité, les notes de services, et les documents émanant des délégués syndicaux et du conseil d'entreprise. La communication descendante permet aussi de mieux faire connaître l'environnement de l'entreprise et

l'entreprise elle-même, soit par le journal d'entreprise, soit par des documents spécifiques. C'est un instrument de management qui peut être positif s'il est géré avec objectivité, mais peut être mal ressenti s'il est utilisé par la direction comme outil de propagande.

Il est essentiel que la communication descendante reste un instrument d'information au service des salariés, afin de leur donner le sentiment réel qu'ils sont pris en considération. Pour bien fonctionner, elle doit demeurer crédible et utiliser les moyens les mieux adaptés. Ces moyens peuvent être les notes de services, lettre set circulaires, les panneaux d'affichage, les discours et visites du président, le livret d'accueil, le rapport annuel (interne et externe), la revue de presse, la plaquette institutionnelle, les outils audiovisuels, les réunions formelles, et le journal d'entreprise. Le schéma de fonctionnement de la communication descendante est le suivant :



Ce schéma fonctionne correctement que si le personnel est motivé et fédéré autour d'un projet commun. La communication descendante reste la forme de communication la plus fréquente. Cependant mettre en place une communication interne qui serait uniquement descendante, sans laisser au salarié la possibilité de s'exprimer, serait absurde. Les informations recueillies aux échelons supérieurs de la hiérarchie peuvent permettre d'éviter des conflits, voire des situations de crise. La communication descendante n'est donc pas suffisante

4-2- La communication ascendante

Il s'agit de l'ensemble des pratiques visant à faire remonter vers la hiérarchie les attentes et les besoins d'information des salariés. Elle peut être provoquée ou spontanée, La communication ascendante répond à trois objectifs : enquêter, détecter, et stimuler. Elle peut revêtir plusieurs aspects. Elle est formelle lorsqu'elle est structurée, et que l'on connaît l'émetteur et le récepteur, informelle lorsqu'elle n'est pas structurée, mais que l'on connaît ou que l'on peut identifier émetteur et récepteur. Il s'agit d'un bruit ou d'une rumeur quand elle n'a ni structure, ni émetteur, ni récepteur connu. Elle est dite spontanée quand elle n'est pas suscitée par une information descendante, et provoquée quand elle répond ou fait suite à une information descendante. On l'appelle aussi Fed back quand elle est une réaction simple à une situation nouvelle ou à une prise de décision. Elle peut enfin se manifester sous forme de revendications ou de contestations. Quant au contenu, il peut se rapporter à l'entreprise à travers l'une de ses composantes — activité, organisation, situation, produits -, il peut aussi concerner les hommes et l'environnement professionnel (clientèle, fournisseurs, partenaires, concurrents, etc.). Les acteurs de la communication ascendante son :

- Émetteurs : ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise, secrétaires, cadres.
- 2. Récepteurs : managers, directeurs généraux, directeurs de départements ou chefs de services.
- Relais : l'encadrement, agents de maîtrise, délégués du personnel, membres du comité d'entreprise, responsables de l'information.

Les principaux moyens reposent sur les réunions de service, les sondages et enquêtes auprès du personnel, les boîtes à idées.

4-2- La communication transversale

Ce troisième type de communication interne découle des deux autres, en ce sens qu'il les complète. C'est souvent au cours de réunions fortuites, d'occasions commerciales, voire festives, ou de rencontres informelles, que les échanges les plus riches se

produisent. La communication interactive, latérale ou mutuelle peut faire appel à des outils employés dans les autres types de communication, selon les objectifs qu'on leur attribue, la forme qu'on leur donne et l'exploitation qu'on en fait. La communication des salariés entre eux est à encourager et à contrôler.

Dans la plupart des enquêtes internes, « les collègues » apparaissent comme étant la première source d'informations dans l'entreprise. « Des collègues » à « la rumeur », il n'y a qu'un pas, allégrement franchi lorsque l'information hiérarchique est insuffisante quantitativement ou qualitativement. Cette information latérale est davantage orale, elle résulte de multiples rencontres formelles ou informelles. Elle a été amplifiée par la généralisation des messageries électroniques. Le fait que les salariés communiquent entre eux est une condition nécessaire de la politique globale de communication interne, elle n'est pas suffisante et chacun des trois maillons est indispensable à l'efficacité du processus. Dès lors qu'on offre aux salariés la possibilité de dialoguer, soit avec les émetteurs de l'outil, soit avec les membres d'autres services de l'entreprise, on favorise l'échange. C'est pourquoi même des outils considérés a priori comme appartenant à la communication descendante peuvent devenir un support d'échange. C'est le cas, par exemple, du journal interne. Si l'on prévoit d'ouvrir une ou plusieurs rubriques aux salariés sans exercer de censure.

Des outils issus de technologies récentes comme les intranets semblent bien adaptés à la communication mutuelle. On peut y intégrer des informations diverses (comme des flashes d'actualité, un calendrier des événements d'entreprise, des informations pratiques, la revue de presse, des petites annonces, la liste des documents internes), le répertoire de l'entreprise (noms, fonction, services, numéro de poste, de fax, secrétariats...), des offres de formation avec possibilité de s'inscrire aux stages, des informations du comité d'entreprise, des messageries (individuelles ou par services), des téléquestionnaires. À travers ces différentes rubriques, il est possible de créer un flux important d'échanges d'informations interpersonnels. Cependant pour que la circulation se déroule bien et soit constructive, il est indispensable de procéder avec méthode, c'est-à-dire : informer et former le personnel, soigner la conception des messages tant sur le plan du contenu que de l'apparence, conserver une réelle

homogénéité entre les rubriques, assurer une bonne et fréquente mise à jour, garantir une réponse aux questions posées. Par ailleurs, des lieux comme le restaurant d'entreprise, la cafétéria, la bibliothèque, sont des lieux de communication mutuelle informelle. (**claudette blanche allégre ,anne elisabeth andréassian.2008**)

5- Les outils de la communication interne

La communication interne dans une entreprise est très importante. Elle permet d'informer les salariés sur les évolutions dans l'entreprise, afin qu'ils se sentent intégrés. Un employé informé est déjà en grande partie un employé satisfait, et donc motivé. Il est donc plus productif et plus attaché à l'entreprise.

Tableau 2: Les supports de la communication interne

Les supports	Définition	Objectif	Avantage
L'affichage	Relatif à la vie de l'entreprise tel que des notes d'information dans les bureaux et open-space, des plannings pour les salles de réunions, les évènements et activités proposés par le CE dans les salles de pause, les menus dans le restaurant d'entreprise, les procédures pour le site de production, etc.	- informer : information inédite ou d'accompagnement / rapidement - sensibiliser : (sécurité, qualité, projet d'entreprise) - annoncer une visite	Simple, souple d'utilisation - peu onéreux - ampleur et rapidité de la diffusion - fort impact si bonne qualité de la conception (photos)
La revue de presse/ journal interne	Support périodique d'information sur l'entreprise, pouvant prendre l'aspect d'un magazine, d'un journal, d'une lettre d'information, d'un court métrage	- informer le public interne des articles publiés dans la presse concernant l'entreprise et son Environnement	- sensibiliser les salariés et - entretenir une image de transparence - renforcer l'impact d'un événement propre à l'entreprise amplification par effet d'écho - susciter l'attitude de

			veille
La boîte à idées	Elle est seulement matérialisée par une urne dans laquelle le personnel introduit leurs idées sous forme de lettre.	<ul style="list-style-type: none"> - faire circuler l'information remontante (donner la parole aux salariés, de façon anonyme ou non) -recueillir les suggestions 	<ul style="list-style-type: none"> - interactivité - coût faible Anonymat qui facilite l'expression
Les réunions	Résultat de recherche d'images pour "réunion de travail : définition" Il s'agit d'une rencontre/réunion où différents participants mènent collectivement un travail pratique sur un sujet. Chacun apporte son expertise, son expérience, son point de vue, qu'il partage avec l'ensemble du groupe. Un animateur est désigné.	<ul style="list-style-type: none"> - faire se rencontrer les salariés dans une ambiance agréable - fêter un évènement - renforcer l'appartenance à une communauté 	<ul style="list-style-type: none"> - entretenir un climat social détendu - ton naturel proche e la vie sociale - occasion parfois de désamorcer des conflits naissants - coût très faible
L'intranet	L'intranet est considéré comme un outil plus passif. Il est généralement réservé à des moyennes entreprises, notamment pour son coût relativement élevé	-rassembler des informations utiles pour les employés	<ul style="list-style-type: none"> -guides pratiques pour les nouveaux employés -fournit au personnel des informations et renseignements utiles à tout moment.
Le réseau social d'entreprise	Complémentaire à l'intranet, Il confère un aspect plus convivial aux discussions entre employés sur le web.	<ul style="list-style-type: none"> -partager des informations utiles à tous - poser des questions à des collègues - proposer des 	<ul style="list-style-type: none"> -diffuser vos messages en temps réel -Une communication à moindre coût -Gagner en réactivité

		idées	
Conventions / séminaires	Il s'agit de rassembler les participants hors de leur milieu professionnel au cours d'une journée ou plus autour d'un projet commun.	-établir une forte culture d'entreprise	-Le séminaire d'entreprise crée un sentiment d'appartenance -Il favorise la cohésion d'équipe

Source : PHILIPPE MALAVAL- LE SUPPORT DE COMMUNICATION INTERNE 2012.

5-1- Les outils de la communication interne

➤ **La communication orale :**

La communication orale et de face-à-face occupe, au sein de l'entreprise, la majeure partie du temps relationnel des acteurs de la vie dans l'entreprise. Le savoir-écouter et le savoir-parler représentent un préliminaire vers une bonne maîtrise de la relation téléphonique et de la technique des réunions, deux manifestations importantes au sein de la communication interne dans l'entreprise.

La recherche de l'Américain Paul T. Rankin, qui avait mis en évidence le fait que, au sein de la communication professionnelle, nous passons près de la moitié de notre temps professionnel (45 %) à écouter les autres. C'est dire l'importance du savoir-écouter qui doit être maîtrisé pour atteindre un bon degré de communication.

➤ **La communication directe :**

Les techniques de communication directe sont issues du marketing direct. Leur mise en œuvre nécessite la création d'une base de données récente des salariés. Elle est principalement utilisée dans un but d'information, ces techniques permettent aux entreprises de transmettre des messages totalement adaptés aux besoins de chaque collaborateur. Le téléphone, le SMS et les courriels facilitent ce genre de communication. L'e-mail remplace le plus souvent les courriers sur support papier – même si ces derniers continuent d'être utilisés pour la diffusion de communication les

plus formelles.(NICOLA d'Almeida Thierry Libaet, Paris 2000, P64.)

➤ **La communication médiatique**

La communication médiatique interne se présente sous 4 formes différentes : les médias écrits (les plus traditionnels et les plus utilisés aujourd'hui encore), les médias audiovisuels dont l'utilisation est encore restreinte en raison de leur coût élevé, les médias électroniques qui connaissent actuellement un développement très important.

6- L'objectif de la communication organisationnelle

La communication interne tient un rôle prépondérant dans le fonctionnement d'une entreprise et permet de faire le lien entre les différents employés. Créer un sentiment d'appartenance à une équipe et véhiculer les valeurs de la société sont d'autres objectifs de la communication interne et renforcent son aspect incontournable. Le rôle du Directeur des Ressources Humaines consiste, entre autres, à valoriser la communication au sein de l'entreprise. Les objectifs de la communication interne sont multiples :

6-1- Atteindre les objectifs fixés par les dirigeants

Pour cela l'information doit circuler à travers des actions différenciées en fonction des besoins, et les supports doivent varier selon les publics et les sujets. Le responsable de la communication interne doit donc choisir les outils adaptés, et planifier ses projets au service de la politique choisie.

6-2- Les six actions qui découlent de cette nécessité de faire circuler l'information

- ✓ **Ecouter** : Savoir ce que pensent et ressentent les salariés est une donnée stratégique pour les décideurs. Il est également important de mesurer l'impact des actions pour savoir si ces dernières correspondent encore aux besoins des salariés.
- ✓ **Produire de l'information** : Le choix, parmi le très grand nombre de moyens d'information mis à la disposition du décideur, se fait à la croisée des budgets,

de la culture d'entreprise, des cibles, de la spécificité des supports, et de leurs pertinences par rapport au sujet et à la cible.

- ✓ **Distribuer** : La difficulté de cette action, est de faire circuler l'information jusqu'au bout de la chaîne. Les cadres en sont l'un des vecteurs, ainsi qu'un des acteurs de l'animation.
- ✓ **Animer** : La création d'une dynamique d'échanges internes passe par la volonté de rapprocher des structures, et de leur donner la possibilité d'échanger leurs problématiques
- ✓ **Conseiller** : C'est l'un des rôles clés du responsable de la communication interne. Il devra convaincre les responsables, de la pertinence de ses préconisations, puis que ceux-ci les adoptent et y collaborent.
- ✓ **Planifier et coordonner** : Pour donner toute sa puissance à l'accompagnement des priorités de l'entreprise, il va falloir choisir un certain nombre d'actions, leur donner une priorité, et les budgéter. Il ne faut pas oublier de leur donner une chronologie pour que la cohérence impose. La communication interne aura la capacité de s'adapter davantage aux événements inattendus plus ses fondements et ses priorités seront clairs et connus.

6-3- Motiver les équipes

Pour aller au-delà du rôle informatif de leurs communications interne, les entreprises doivent la repenser en profondeur. Cela passe en premier lieu par la mise en place d'un étroit partenariat avec les managers. La communication interne est un vecteur de mobilisation mais le manager occupe une place déterminante pour la motivation individuelle de ses collaborateurs, du fait notamment de la relation qu'il entretient avec eux quotidiennement.

Aussi la communication interne doit l'épauler dans cette fonction qui ne lui est pas toujours naturelle. » elle doit leur apporter un soutien opérationnel en leur fournissant notamment les outils favorisant la diffusion d'information.
(EMMANUELLE Bavard)

6-4- Identité collective

L'un des objectifs principaux de la communication interne est la création d'une identité collective, un sentiment d'appartenance à un même groupe, une cohésion entre les différentes équipes, afin que toutes et tous travaillent ensemble à la réussite du projet commun d'entreprise.

6-4- Le porte-voix de la stratégie d'entreprise

La communication interne est le porte-voix de la stratégie d'entreprise. La diffusion, l'explication des orientations stratégiques de l'entreprise, ses objectifs mais aussi ses résultats passent ainsi par la communication interne. Par ailleurs, il est important de rappeler que la communication interne se fait dans les deux sens : les collaborateurs doivent pouvoir être entendus sur la manière dont ils perçoivent les messages transmis et dont ils ressentent les informations/changements partagés.

7- Les nouveaux enjeux de la communication interne

Les enjeux de la communication interne peuvent être appréhendés à quatre niveaux : social, commercial, technologique, et vis-à-vis de l'environnement.

7-1- L'enjeu social

On sait désormais mieux répondre aux problèmes de déqualification, par un plan de formation et de mobilité démarré à temps, ou à ceux de l'évolution d'une carrière endossant promotion, formation, mobilité et rémunération. On sait plus difficilement diffuser l'information, précisément et au bon moment au personnel concerné, rendre plus efficace les réunions, collecter les informations utiles dans des délais optimaux et en assurer la synthèse.

7-2- La communication produit

Le produit se montre de plus en plus comme le représentant de son producteur. Il devient signe représentatif d'un contrat de valeurs entre son producteur et la société. La mobilisation interne du personnel passe alors aussi par l'expression que donne l'entreprise à ses produits ; cette expression-produit se doit d'être compatible avec les valeurs que génère l'entreprise.

7-3- L'enjeu technologique

recouvre l'optimisation des compétences de l'entreprise et de son potentiel interne de résolution, ainsi que l'insertion réussie des nouvelles technologies implantées. Améliorer les compétences, c'est d'une part gagner sur le marché des compétences : réussir la communication du recrutement, la présentation de l'entreprise et des métiers. C'est aussi augmenter la capacité de résolution des problèmes auxquels doit faire face l'entreprise, tout en en diminuant les délais ; ainsi l'organisation optimise ses ressources disponibles en faisant mieux exprimer son potentiel existant.

7-4- Le positionnement des entreprises vis-à-vis de leurs environnements

respectifs a fortement évolué. Les structures des organisations se sont complexifiées par les multiples connexions qui se développent vis-à-vis de l'environnement et au sein même de leurs structures.

8- Les fonctions de la communication organisationnelle

La communication interne doit remplir deux missions symétriques écouter, informer, et une troisième, plus subtile composer.

- **Écouter** : c'est dans cet esprit que les entreprises ont multiplié les baromètres d'opinion, les enquêtes, les sondages internes, qu'elles ont multiplié les relais d'information. À condition bien sûr que les informations ainsi recueillies puissent grimper la hiérarchie.
- **Informer** : pour mettre sur pied de véritables stratégies de communication interne, les entreprises disposent d'une palette de techniques sans cesse élargie : explosion des supports internes écrits, banalisation de l'audiovisuel, développement des médias électronique, bornes et Minitel... Néanmoins, la multiplication des outils de communication interne ne doit pas faire oublier l'essentiel : la composition d'une véritable politique, qui associe, au mieux,

les différentes techniques en fonction de leurs qualités respectives. Le support papier sera choisi pour sa rigueur ; l'oral pour sa simplicité, pour son immédiateté ; la vidéo pour son aspect affectif...

- **Arbitrer** : la communication interne doit surmonter plusieurs difficultés :
 - ✓ Éviter le décalage entre ce que les salariés vivent et pensent de leur entreprise, et le discours de l'entreprise sur elle-même ; tout en adoptant un langage motivant ;
 - ✓ Parler d'une même voix aux différents publics internes, avec des outils spécifiques, des messages clairs et des émetteurs différents
 - ✓ Harmoniser communications interne et externe : aucune action de communication externe d'envergure ne peut se passer d'un volet interne.

9- Communication organisationnelle et communication sociale

La communication sociale porte sur l'Institution elle-même. Son message se veut plus informatif et vise à diffuser les valeurs fondamentales de l'entreprise, son identité ou encore sa culture. Elle élargit l'échange à la société dans son ensemble en établissant des liens avec les « tiers concernés » (fournisseurs, actionnaires, écoles et universités, etc.), les « réseaux de pouvoir » (les administrations et les politiques) ou « les réseaux d'influence » (les leaders et l'opinion publique). L'objectif est bien de les « séduire »

C'est également le résultat d'un ensemble d'actions concertées qui constituent la GRH. L'analyse des ouvrages et des enquêtes révèle un décalage important entre les théories et la réalité des faits.

Elle vise à exercer des pressions à deux niveaux de prise de conscience : celui du risque individuel et de la morale collective

Pour que la communication sociale se développe Alain Larue (1994) préconise une méthode de communication interpersonnelle. L'application de ces méthodes nécessite un effort tenace et la volonté des dirigeants pour que la communication devienne la véritable énergie motrice des organisations.

La communication interne et sociale sont étroitement imbriquées, La communication sociale s'adresse d'abord au public interne. La législation impose à tout manager de respecter un certain nombre de droits et d'obligations le concernant la communication sociale et concernant les délégués syndicaux et les élus du Conseil d'entreprise. Cette situation favorise notamment l'éternel conflit entre la direction des ressources humaines et celle de la communication.

Il est vrai que la direction des ressources humaines est plus directement concernée par les questions sociales et elle est donc l'interlocuteur privilégié des membres du comité d'entreprise (CE) et des délégués syndicaux. Mais cette direction aura-t-elle le savoir-faire en matière de communication ? La DRH doit faire passer son offre sociale tout en s'occupant de l'animation hiérarchique.

La direction de la communication est responsable de la qualité de l'information et de l'image de l'entreprise, de la marque et des produits. C'est l'information sociale qui véhicule, entre autres, les négociations avec les partenaires sociaux, les conditions de travail, la politique de rémunération.

9-1- La collaboration entre communication organisationnelle et communication sociale

La communication interne et la communication sociale se rejoignent afin de faciliter la

Compréhension de la politique de l'entreprise, de ses objectifs et priorités à court et moyen terme.

Conjointement elles cherchent à favoriser l'implication de chacun dans les projets de changement ou d'évolution à travers une politique de qualité, une réorganisation ou des lancements de nouveaux Produits.

La communication veillera à informer sur tous ces aspects très divers, avec le plus de

Cohérence possible. Sans elle, l'adhésion du personnel sera très aléatoire. Comme on peut l'imaginer, la communication en dehors de l'affichage obligatoire déjà

Mentionné reposera en grande partie sur de nombreuses réunions à l'initiative des uns et des Autres. On retrouvera donc le système de la communication descendante, ascendante et interactive.

En conclusion, si communication interne et communication sociale se rejoignent sur certains Points, sur le fond elles ne répondent pas aux mêmes intérêts, Il serait par conséquent maladroit de Vouloir les rassembler au sein d'une même direction. Il est en revanche souhaitable que les deux Directions concernées parviennent à collaborer en bonne intelligence dans l'intérêt de tous

10- Les champs de la communication interne

La communication interne de l'entreprise peut prendre un champ formel et un autre informel :

10-1- la communication formelle

Celle qui renvoi à tous ce qui est officiel dans une organisation et qui est soumis aux lois de l'organisme, il renvoi ainsi à «tous les réseaux officiels lors de la structure de l'organisation son objet est de canaliser les mouvements d'informations à l'intérieur à l'extérieur d'une entreprise».

10-2- la communication informelle

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

11-Les circuits de la communication interne

11-1- Le circuit hiérarchique

La communication doit être exercée au plus haut niveau pour avoir des valeurs d'exemple et de faire l'objet de sensibilisation et de formation spécifique, donc la ligne

hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des informations, son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement de l'efficacité de l'entreprise, le relais hiérarchique est particulièrement important en terme de communication car il facilite l'adaptation du message au public, il permet à l'émetteur de vérifier que l'information est bien passée et au récepteur de bien réagir et recueillir des informations opérationnelles. Dans ce circuit les moyens utilisés sont écrits ou oraux : affichage, réunion, entretien.....L'avantage de ces derniers est sa proximité avec les opérateurs.¹

11-2- Le circuit des instances représentatives

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

11-3- Le circuit de la communication interne (formelle ou informelle)

Ce circuit est organisé par la direction de l'entreprise, destiné à toucher un large public interne : le personnel et la population spécifique (cadres, agent de productions, force de vente), il s'agit d'irriguer le corps social de l'entreprise par un ensemble d'informations, son existence n'est pas une nécessité. Dans les petites entreprises mais au contraire, dans les grandes entreprises où il est nécessaire de délivrer une information homogène et commune et des messages, les types d'information continue dans ce circuit sont de la nature pédagogique, cette information est officielle et contrôlée, la source est connue. Elle répond aux besoins des salariés : celui d'information, elle réduit les écarts hiérarchiques, ici l'information doit passer par des

échelons hiérarchiques, pour ces derniers, le personnels de l'entreprise aura plus d'informations sur le fonctionnement objectif, les contraintes et l'ensemble de ses activités.

11-4- Le circuit informel (Rumeur)

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

Chapitre III: Les compétences et les Capacités en communication organisationnelle

1- Que signifient les compétences en communication aujourd'hui

Contrairement à la conception classique de la communication d'entreprise externe, les compétences en communication jouent un rôle central tant dans la communication interne au niveau organisationnel que dans la communication entre les équipes, les collègues, les clients, le public et les employés.

La transformation numérique a radicalement changé notre façon de communiquer. La communication est devenue plus rapide, plus directe et plus étendue. De nouveaux outils de communication numériques nous aident à stocker les conversations et les connaissances et à les rendre disponibles à tout moment. Mais quelle est la valeur des compétences en communication et de la rhétorique à l'ère du numérique, où une grande partie de la communication est écrite – avons-nous encore besoin de compétences en rhétorique et en communication ? Et si oui, quelles sont les compétences essentielles à la communication au XXI^e siècle. (**D.HYMES 1972**)

2- L'importance de la communication directe à l'ère numérique

Avant de nous pencher sur la capacité de communiquer, nous devons d'abord déterminer si la communication verbale orale joue encore un rôle dans une entreprise moderne et numérisée.

Cela peut paraître surprenant, mais dans le monde d'aujourd'hui, l'importance de la communication directe et du dialogue a même augmenté. Le modèle de Friedmann permet d'en déduire facilement la raison.

Le modèle suppose que chaque message est transporté sur quatre niveaux :

- Niveau factuel (quelles informations factuelles sont transmises?)
- Auto divulgation (que dit ce qui est dit à propos de l'orateur ?)
- Niveau de relation (quelle est la relation entre l'émetteur et le récepteur?)
- Niveau d'appel (qu'est-ce qui doit être réalisé avec l'énoncé?)

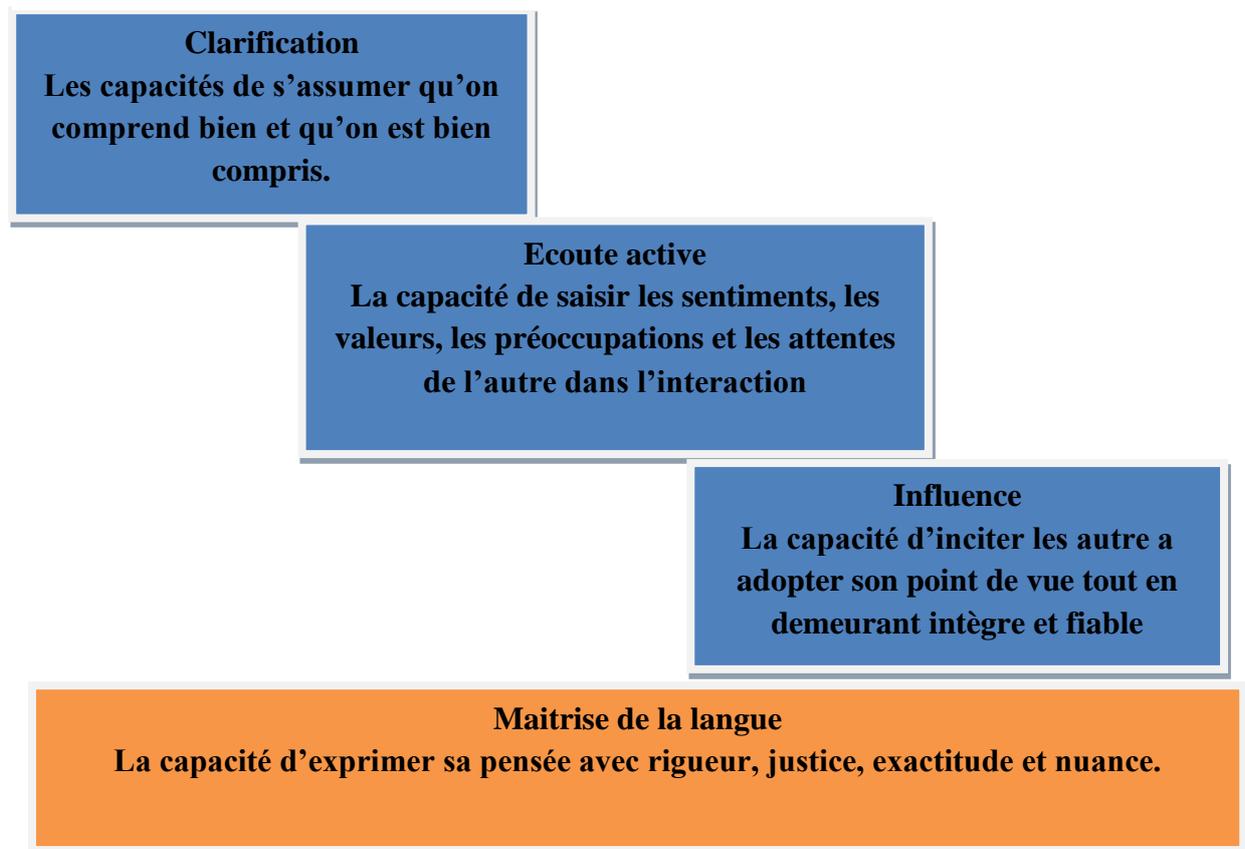
3-Un modèle de compétence en communication

Sur le plan de la compétence la communication efficace est définie comme la capacité d'établir des relations avec les employeurs, les clients, les fournisseurs, les collègues les autres professionnels, les supérieurs hiérarchiques...etc, pour s'assurer de l'atteinte des objectifs dans le respect de la déontologie professionnelle.

La communication efficace repose d'abord sur la maîtrise de la langue à cette compétence relationnelle principale : l'écoute active, la clarification et l'influence. Toutefois, la clarification et l'influence sont impossibles sans le recours à l'écoute attentive et rigoureuse.

L'écoute active se trouve donc au centre de ces compétences, comme il se trouve dans la figure N° 2

Figure 1: Les compétences de base



Source : RICHARD BOURRELLY, 2007.p 166

4- la sous représentation des niveaux de communication par la réduction des canaux

Au cours d'une conversation qu'ils s'agissent d'une transmission écrite ou orale, vidéo ou audio – les quatre niveaux sont toujours abordé. La langue écrite réduit ainsi les canaux de transmission au niveau purement verbale et sert principalement a la transmission d'information factuelles, c'est-à-dire qu'elle s'adresse particulièrement fortement au niveau factuel : néanmoins, les autres niveaux tel que le niveau relationnel et le niveau d'appel, ne sont jamais complètement occultés, car ils sont dans une large mesure joué inconsciemment.

Dans une conversation directe, d'autres facteurs tels que l'apparence ou le langage corporel, le geste et l'expression faciale jouent un rôle important dans le transfert inconscient de l'information aux autres niveaux. Cependant ceci est largement omis dans la conversation écrite, de sorte que tous les niveaux sont joués exclusivement par la parole écrite. Cela conduit de plus on plus a la désinformation, a des interprétations erronées et a des malentendus en même temps, la proposition de signaux de communication transmis et reçus inconsciemment diminue ; il en résulte une sous représentation de niveau de relation.

5- communication d'entreprise- la communication directe en tant qu'innovateur et motivateur

Les compétences en communication sont devenues plus importantes que jamais, en particulier dans les entreprises. Dans notre de savoir de xxle siecle, les bonnes idées ne sont plus la seule chose qui compte, mais les compétences en communication sont également importantes pour inspirer d'autre personnes avec des idées, des convictions et des concepts innovants. En particulier, des structures de plus en plus agiles et des changements de plus en plus rapides signifient que le besoin de communication est en constante augmentation. Toutefois, il convient de distinguer les différentes fonctions de communication. Pour l'échange pur et simple d'information. Il est judicieux d'aller vite et rapidement la communication directe par contre est mieux d'adapter pour atteindre d'autres objectifs de communication.

Les techniques de communication directe sont très utiles afin d'activer le niveau de relation nécessaire et le niveau d'auto-divulgation. Dans ce qui suit, vous apprendrez quelle technique vous aideront à utiliser et à activer plus efficacement les avantages de la communication directe.

6- compétences élémentaires en communication

La crédibilité est la priorité numéro un en matière de communication ce n'est qu'avec elle que d'autres effets positifs peuvent se produire. Personne n'aimerait diriger, mettre en place, jouer un jeu de dialogue authentique.

Néanmoins cela se produit encore et encore, surtout lorsqu'il s'agit de communiquer entre différents niveaux hiérarchiques avant d'examiner de plus près les compétences de communication les plus importantes, vous devez donc garder à l'esprit que la crédibilité, le dialogue au niveau des yeux et l'écoute active sont des éléments fondamentaux d'une communication de dialogue réussie, quels que soient l'émetteur et le destinataire du contenu. La meilleure capacité de communication ne vous apportera aucun avantage si les pierres angulaires ne sont pas données, car sinon vous n'avez pas l'air authentique ou pire encore invraisemblable.

6-1- Langage corporel positif

Une posture droite, une posture ouverte et en même temps une apparence détendue sont les clés d'un langage corporel positif. Les postures trop formelles et le langage corporel en général, qui ne vous conviennent pas à la situation, causent de l'inconfort chez les personnes interrogées.

6-2- contact visuel

Même si vous êtes une personne plutôt introvertie et rationnelle qui évite généralement le contact visuel, vous devriez toujours chercher le contact visuel pour établir des relations et dans des conversations personnelles. Cependant cela ne signifie pas que vous devez fixer l'autre personne particulièrement lors de l'écoute, le contact visuel signale la familiarité de l'autre personne et montre que vous l'écoutez avec intérêt et l'entendez,

c'est un critère très important pour mener une conversation à la hauteur des yeux au sens propre du terme.

6-3- prononciation claire

Il est important de trouver des mots clairs et de pouvoir les prononcer de façon claire et compréhensible. Si votre homologue ne comprend pas votre dialecte, par exemple il s'agit d'un véritable problème qui peut entraîner des obstacles majeurs à la communication. Marmonner, parler trop vite ou trop lentement, ou même un ton erroné empêchent une communication ouverte et réussie.

6-4- l'écoute active

Bien que vous l'ayons déjà mentionné dans la première section, nous l'avons repris ici car l'écoute est aussi une compétence qu'il faut apprendre et maîtriser. Si par exemple la communication entre le superviseur et l'employé consiste presque exclusivement en des instructions et qu'il n'y a pratiquement pas de dialogue, il n'est pas possible d'instaurer la confiance et de parler à la hauteur des yeux.

6-5- convivialité et culture de l'erreur distincte

Même si l'autre personne a commis une erreur ce n'est une raison pour s'écarter d'une manière amicale il faut faire des erreurs pour apprendre cela doit également être communiqué. Accepter les erreurs humaines est un élément important du maintien d'une communication ouverte, même dans les situations de crise ou lorsque des problèmes surviennent.

6-6- le bon choix de canal

Lorsque l'information doit être communiquée rapidement, la communication directe n'est pas toujours le meilleur moyen. Les outils de communication numérique, l'internet, les médias sociaux ou même les applications des employés et les outils de messagerie sont d'une grande aide ici mais la vitesse n'est pas toujours toute une courte instruction entre la porte et l'ange une félicitation à la nouvelle génération par sms ou une critique par e-mail n'est jamais correct. Même pas sous la pression du temps dès que le niveau

relationnel est de plus en plus abordé ou doit l'être, le contact direct est généralement le meilleur moyen.

6-7- animer la vie organisationnelle

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

6-8- le changement par la communication

Au cours de l'évolution organisationnelle, le rôle des services des ressources humaines et des communications dans les entreprises consiste à mener les employés à soutenir passionnément les nouvelles orientations de l'entreprise, ces deux services jouent un rôle clé dans la communication du changement aux employés en donnant vie à la mission, à la vision et aux valeurs qui peuvent assurer le succès d'un tel changement. La communication aux employés joue donc un rôle majeur dans la gestion du changement.

7- le rôle des compétences et les capacités en matière de communication organisationnelles

Le chargé de communication interne a pour mission de relayer la stratégie de l'entreprise auprès des salariés, d'accompagner le changement et de promouvoir en interne l'image et les valeurs de l'entreprise.

Etre à l'écoute et s'adapter : être capable de comprendre et de répondre à l'ensemble des problématiques posées par les directions de l'entreprise.

Faire preuve de minutie : être responsable de l'image de ses interlocuteurs, qu'il promeut rigoureusement en interne et qu'il décline sur différents supports

Créer une curiosité : innover afin de trouver des arguments percutants, de nouveaux concepts pour valoriser la place de la communication interne dans l'entreprise.

Etre force de proposition : proposer les outils les plus adaptés en fonction des problématiques reçues.

Savoir planifier : être autonome et avoir les sens des priorités, car il doit souvent travailler dans l'urgence pour clore un dossier, un article, un montage d'événement...

8. Les déterminants d'une bonne communication organisationnelle

Dans un article intitulé « l'influence “ de la communication organisationnelle sur l'autorisation et la satisfaction au travail {augendre} 1997 résume les clés de réussite d'une communication organisationnelle en trois partie :

- la quantité de l'information :

La quantité de l'information transmise influence la qualité et la pertinence de celui-ci un surplus ou un manque de communication peut crée un effet néfaste sur le sujet a communiquer, tel que les travailleurs demandent toujours a recevoir plus d'information, donc le surplus de communication est la meilleure approche précisément l'efficacité des moyens et la qualité de l'information transmise.

- la qualité de l'information :

La qualité de l'information représente un aspect important quant a une bonne communication dans l'organisation, le message doit être clair et précis et pertinente aux des travailleurs ainsi le désire de communiquer et aussi important a considérer.

Les travailleurs qui s'impliquent et considèrent leurs travaille important auront tendance a être plus influencés par la qualité de la communication, les travailleurs qui s'impliquent d'avantage sont plus motivés et performant mieux dans leur travail.

- la clarté de l'information

Le fait de communiquer clairement au sujet des objectifs et des délais pour les atteindre influence positivement la qualité de travail. La communication claire au sujet du poste réduit l'ambigüité du rôle et par la même voie vient augmenter la loyauté de travailleurs.

Cela veut dire, pour que la communication organisationnelles réussit au sein dans tel ou tel organisation le message transmis doit être contient d'une information claire, précise et pertinente et aussi ni sur un plus ni sur un moins de l'information.

9- les niveaux de difficultés en capacité de communication

Tableau 1: les niveaux de difficultés en capacité de communication

	A	B	C
	- transmettre des directives - informer -expliquer	- suggérer - conseiller - recherche de l'information apuré de personne	- défendre ces idées - convaincre - négocier - vendre
1- Communication écrite	Présenter un rapport écrit des documents de soumission	- faire des recommandations	- écrire un editorial
2- Communication interpersonnelle	- communiquer un concept pour révision et approbation - communiquer des informations -communiquer les résultats de travaux	- identifier la variable de nature du problème ou de besoin - faire une relation de confiance mutuelle et de coopération	- convaincre de bien fondé d'une solution de rechange -obtenir l'adhésion a un projet - aider le client a comprendre ces responsabilités
3- Communication en groupe	- transmettre de l'information lors de réunions -faire un exposé	- consulter un groupe de personne - participer a un travail d'équipe	- décide en équipe - animer une réunion d'équipe multidisciplinaire - résoudre un problème en groupe
4- communication en situation de gestion	- transmettre une évaluation de rendement	- consulte le personnel	- gérer une équipe - instaure un changement - demander une modification de rendement

Source : GILLE GENDREAU.2001 EXTRAIT DE LA COMMUNICATION.

Les compétences décrites précédemment sont nécessaires, à des degrés divers dans quatre types de situations : la communication écrite, la communication interpersonnelle, la communication en groupe et la communication en situation de gestion.

Evidemment, les compétences de base demeurent les mêmes quelle que soit le contexte. Cependant plus la situation devient complexe plus le niveau de compétence nécessaire augmente, dans ce tableau il nous permet de constater que sur l'axe verticale les activités se situant au niveau 3 sont plus exigeantes que celles se trouvant au niveau 1 et 2. Sur l'axe horizontal les trois groupes d'actes ou d'intentions communicationnels vont du moins exigeant (A) au plus difficile (C). (**SOLANGE CORMIER M.A (P**

10. Les principes dimension de la capacité communicative

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

- **La volonté exprimée de la part des responsables**

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

- **La transparence**

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

- **La clarté**

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

- La Rapidité

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

- Le long terme

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

11- les compétences des dirigeants envers les salariés en matière de communication organisationnelle

Tout chef d'entreprise qui désire la pérennité de son entreprise se doit de favoriser un climat social agréable pour ses employés afin qu'ils puissent travailler dans les meilleures conditions, parmi les outils dont dispose le dirigeant il y a la communication qui lui permettra d'établir un rapport favorable avec ses employés et de mettre en place un dialogue.

Une bonne communication c'est l'art de se comprendre, d'échanger des informations sans brouiller le message et d'assurer une bonne gestion des flux informationnels au sein de l'entreprise.

Les dirigeants doivent tout mettre en œuvre pour améliorer la communication, pour cela ils devront tout d'abord créer une bonne ambiance afin de pouvoir solliciter un meilleur rendement, une communication efficace permet d'obtenir plus rapidement ce qu'on attend de chaque membre de l'entreprise. Il faut instaurer une culture d'entreprise basée sur le respect mutuel. L'estime de l'autre et son respect sont des critères primordiaux pour pouvoir communiquer. Quel que soit le lien hiérarchique, chacun doit respecter l'autre même si la communication est vers le bas.

Sans oublier que les salariés devront être prédisposés à recevoir des informations, c'est pourquoi chaque membre de l'entreprise doit se sentir reconnu.

12- comment supprimer les obstacles de la communication au sein de l'entreprise

Pour que une entreprise fonctionne correctement il est important que ses ressources internes en compétence puissent établir des liens et soient en relation, cependant il est possible pour l'entreprise de tenter de les supprimer voir de les faire disparaître en utilisant quelques procédés simples a mettre en place au sein de l'entreprise.

12-1- l'implication

Un employé impliqué et motivé aura tendance à communiquer plus aisément. Il est important que la direction assure une transparence et communique sur tout ce qui touche l'entreprise pour les impliquer.

12-2- l'adaptation aux changements

Résistance aux changements peut causer un vrai obstacle a la communication c'est pourquoi il est important de les sensibiliser a l'intérêt du changement plutôt que de les obliger a le faire.

12-3- favoriser une bonne ambiance

Dans tout les cas reste le meilleur moyen d'éviter les remueurs et d'installer un terrain favorable a la communication,

- les missions de la communication interne

Rattachée au service marketing ou ressources humaines suivant l'organisation, cette fonction a ou rôle de concevoir et mettre en œuvre un plan stratégique de communication interne en cohérence avec la politique générale de l'entreprise et dans un périmètre de ressources donné.

En ce sens, elle joue un rôle majeur dans l'organisation :

- gérer la descente des informations et leur circulation
- aider les cadres et manager a mieux communiqué
- gérer le climat social afin de le maintenir le meilleur possible
- recruter en interne

Chapitre IV: Cadre pratique

Section 1 : Présentation de l'organisme d'étude

- section 2 : les étapes de la recherche sur le terrain

Section 1 - Présentation de l'organisme d'étude**1- Présentation d'ALFADITEX**

3 de l'importation des produits textiles en 1995, les industries textiles algériennes ont subi une confrontation à une mutation profonde de leur environnement et une concurrence internationale, et cela surtout après l'émergence de nouveaux concurrents issus des pays asiatiques.

Tous ces facteurs ont conduit l'entreprise à faire appel à de nouvelles matières comme les fibres « nobles » polyesters, polypropylène et acrylique, ainsi l'entreprise a procédé à un renouvellement des appareils de production dans le but de continuer à faire face à la concurrence.

L'entreprise ALFADITEX est constituée de plusieurs éléments, qui sont de nature financière, économique, technique et humaine.

2- Historique de l'entreprise TDA unité ALFADITEX

Textiles Divers Algérie Spa (TDA Spa) est une société par action au capital de 2000 000 000 DA, rattaché au holding des industries manufacturières, Elle est passée par plusieurs mutations de l'économie nationale réalisées par l'entreprise mère SONITEX.

Le complexe est mis en fonction en 1982 par la société nationale des industries TEXTILE (SONITEX), qui fut créée en 1966 par l'ordonnance N° 66-18, puis après restructuration, le complexe dépend de l'entreprise INDITEEX dont le siège est à M'SILA, en 1998 elle est instituée en unité sous tutelle du groupe TAXMACO Spa, à partir du 01/01/2017, affiliée au groupe TDA Spa appelé complexe industriel ALFADITEX .

3- Données générales sur l'unité ALFADITEX :**3-1- Localisation**

L'EPE « TEXTILES DIVERS ALGERIE SPA complexe industriel ALFADITEX » est sise RN 26 REMILA commune de FENAIA, dans la wilaya de

BEJAIA, y compris son siège. Il est implantés sur une parcelle de terrain d'une superficie de (189 825 m²), les terrains sont excédentaires et permettent des extensions.

L'entreprise dispose de deux autres parcelles de terrain, la première étant l'extension de l'usine sur laquelle sont implantés des logements de fonction (la base de vie de l'entreprise), cette parcelle a une superficie de 33 336 m²

La seconde sur laquelle est implantée une station de pompage de l'eau d'un forage dans le lit d'Oued Soummam, cette parcelle a une superficie de (505 m²).

3-2- L'usine est délimitée

- Au Nord par une piste carrossable et des terres agricoles (olivier).
- Au Sud par la route nationale N°26.
- À l'Est par une piste carrossable et des terres agricoles (olivier).
- À l'Ouest par Oued REMILA.

3-3- Accessibilité de terrain

- Accessible aux poids lourds plus de 15 tonnes et moins de 30 tonnes.
- En bordure de la route nationale N° 26 allant de la route nationale N° 05 vers Bejaia et Jijel.
- À 35 KM de l'aéroport de Bejaia.
- À 35 KM du port maritime et commercial de Bejaia.

3-5- Statut juridique

L'EPE TEXTILES DIVRES ALGERIE SPA COMPLEXE INDUSTRIEL

ALFADIDEX par abréviation (EPE TDA SPA ALFADITEX) est une entreprise publique économique non affiliée rattachée au portefeuille de la société de gestion de participation (industrie - manufacturières) créée par acte N° 636 des actes administratifs de la direction des domaines de l'état de la wilaya d'Alger, une application de la résolution N° 25/111 de

conseil des participations de l'état du 03 mars 2011, relative au redressement et à la relance des entreprises publiques de TEXTILE.

L'EPE a absorbé et fusionné à partir de 10 janvier 2012, 17 entreprises affiliées au groupe TEXMACO SPA.

3-6- Produits fabriqués

L'unité ALFADITEX possède plusieurs types de produits :

- Tapis moquettes aiguilletées.
- Ouates de diverses masses surfaciques.
- Molletons et serpillères.
- Feutres en diverses masses surfaciques.
- Coton nappé.
- Tissus d'ameublement.
- Tissus d'habillement.
- Tissus pour couverture et peluche.

3-7- Clients et fournisseurs

Pour ce qui est du marché du travail, la société s'est ouverte à la concurrence d'une manière avec laquelle elle garantit sa continuité, pour cela elle en possède plusieurs clients fidèles à l'acquisition de leurs produits (étatique d'une part et de différents filières privées d'autre part).

La société s'approvisionne de la matière première à partir des fournisseurs étrangers quand cette dernière n'est pas fournie en Algérie.

3-8- Effectif

L'usine possède un effectif total, estimé à 336 travailleurs dont 10 femmes et 450 hommes, réparti dans les différentes catégories suivantes :

-44 cadres.

-42 agents de maîtrise.

-250 agents d'exécution.

3-9- Syndicat

Dans le cadre organisationnel , la société garantie l'octroi de tout droit des employés par le biais d'un délégué du personnel qui prend en charge les soucis du personnel pour ensuite les transmettre au haut responsable afin d'en trouver les solutions adéquate qui garantie la stabilité de l'employé.

3-10- Moyens de marketing

Le marketing également a une place majeure quant à la promotion des produits et œuvre réalisé par la société. Pour cela, une page dans le réseau social FACEBOOK, TWITTER, ainsi qu'un site web ont été élaborés et suivi par un technicien en informatique relevant de la société.

3-11- Les équipements

La sous-direction de la maintenance s'occupe des différent suivis et réparations du matériels (machine et tout autre équipement), c'est la façon avec laquelle la société s'investi pour prendre soin de tout ses équipement et puis garantir leur bon fonctionnement a travers la chaine de transformation de la matière première en produits destiné a la vente. Elle englobe un groupe de spécialistes en maintenance armé avec des outils efficace pour toute réparation possible à domicile (électrique, énergies fluides, et autres).

3-12- La place de l'informatique

L'informatique occupe une place très importante au sein de l'entreprise. En effet, on la trouve très souvent dans la gestion du personnel ainsi que la rédaction des bilans et des différents écrits administratifs. L'entreprise se voit dépendante de cette technologie qui est indispensable dans nos jours.

- SECTION 2 : les étapes de la recherche sur le terrain :

1- méthode et technique utilisées

1-1- La méthode adaptée

le choix et l'utilisation d'une méthode a une relation avec le sujet de la recherche qui nous permet de faire le point sur les compétence utilisé pour rendre la communication organisationnels plus efficace au sein de l'entreprise TDA .

Selon Omar Aktouf la méthode désigne : les façons de procède, les modes opératoires directs mis en jeu dans le travail de recherche, cela veut dire que le chercheur adopte la méthode par rapport a la nature de sujet et les objectifs qu'il souhaite atteindre dans sa recherche.

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

- La méthode est constitué d'un ensemble de règles, qui dans le cadre d'une science, sont relativement indépendants des contenus et des faits particuliers étudiés entent que tel. Elle se traduit sur le terrain, par la continuité d'une recherche.

Donc les compétences en matière de communication organisationnelle a l'entreprise TDA comme thème de recherche nous a incités à utiliser la méthode quantitative qui consiste à recueillir des informations et d'interpréter ces derniers auprès des catégories internes au sein de cette entreprise.

Boudon définit la méthode quantitative comme suite : «le recueil des informations comparables d'un élément à l'autre, c'est cette comparabilité des informations qui permet ensuite les dénombrements et plus généralement, l'analyse quantitatives des données ».(**Aktouf omar ;1987,p 27**)

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

1-2- les techniques utilisées

Selon **MADELEINE GRAWITZ**:(tout recherche a caractère spécifique, doit compter sur l'utilisation des procédés opératoires, rigoureux et susceptibles d'être appliqués dans la réalité que l'on appelle technique).

➤ **Pré- enquête :**

L'utilisation d'une pré-enquête qui se présente comme l'une des étapes de la recherche, permet de se familiariser avec le terrain et d'avoir des informations et de collecter des données relatives aux sujets d'étude. (Cerner la population d'étude, déterminer les variables à utiliser dans les hypothèses comme il permet de connaître les indicateurs et le choix de la méthode). Notre pré-enquête s'est déroulée durant la période du (25/04/2021) jusqu'au (24/05/2021) en ayant distribué les échelles auprès des cadres de l'entreprise TDA de FENAIA, pour détecter un dysfonctionnement majeur dans cette entreprise qui s'agit bien des problème en matière de la communication, comme il nous a aidés dans la construction de la problématique, la formulation des hypothèses et l'élaboration d'une échelle. Pour la réalisation de cette étude et un choix adéquat qui va nous permettre des prés éléments numérique de notre objet de recherche comme l'explication R.QUIVY et L.V ancanpenhau dt Luc l'enquête par échelle consiste a poser un ensemble répondants, le plus souvent représentatifs d'une population une série de question relatives a leur situation sociales, professionnelle ou familiale, a leur opinions, a leur niveaux de connaissance ou de conscience d'un événement ou d'un problème ou encore surtout autre point qui intéresse les chercheurs.(**QUIVY AYMANT et VAN CEPENHOUDT LUC, paris,1998,p82**).

- technique utilisées :

1-3- échelle de RENSIS LIKERT :

Après une longue recherche avec mon encadreur madame **SLIMANI** nous avons choisis d'utiliser l'échelle de **LIKERT** élaboré par le psychologue américaine au début des années 1930 **RENSIS LIKERT** connus par se dernier ou bien échelle de satisfaction.

C'est un outil psychométrique permettant de mesurer une attitude chez des individus. Elle consiste en une ou plusieurs affirmations pour les quelles la personne interrogée exprime son degré de d'accord ou bien de désaccord.

C'est une échelle qui propose un ensemble de réponses numérique ou bien variables qui couvre une plage d'opinion sur un sujet. Elle est toujours employée avec des questions fermées.

Cet outil de mesure se compose de 4 dimensions et de 44 items dont chaque une comporte des items comme suit :

- confiance en soi :(13-20-22-25-37-40-44)
- capacité d'écoute :(5-7-9-10-11-12-16-23-29-30-31-33-34-35-36-39-46)
- clarté d'expression : (1-3-4-17-32)
- capacité d'exprimer ce que l'on ressent :(2-6-8-14-15-18-19-21-24-26-27-28-38-41-47-48)

1-4- L'échantillonnage

➤ **L'échantillon visé:**

L'échantillon visé, dans notre recherche est l'ensemble des cadres supérieures, qui travaillent au sein de l'entreprise « **TDA** ». Nous avons opté pour l'échantillonnage aléatoire simple c'est un type d'échantillonnage de probabilités ou les observations sont sélectionnées de façon aléatoire dans une population qui a une probabilité ou une fraction d'échantillonnage connu dont la raison principale de choix de ces catégories est que les personnes choisies sont ciblées par raison de notre choix des questions posées aux membres des cadres de l'entreprise textiles divers Algérie, donc on a distribué 44 questionnaires, et on a récupéré que 30 à cause de certains obstacles rencontrés.

Nous avons choisis les cadres supérieurs dans notre étude parce qu'ils sont les relais au quotidien de la communication organisationnelle sur le terrain. Ils reçoivent une grande masse d'information et doivent donc la traiter et la restituer à la hiérarchie en fonction des besoins. Toutefois, le cadre peut, pour faute de temps, de savoir-faire,

à cause d'un manque d'intérêt pour cette démarche être retissant à la communication interne. Il ne voit pas le rapport entre le temps investi pour communiquer et le retour « surinvestissement » et décide donc de ne pas communiquer. Il faut donc y être attentif.

Notre population mère est constituée de 336 salariés dont 15 femmes permanents réparti en trois catégories socioprofessionnelles comme suit:

- 250 agents d'exécution.
- 42 agents de maîtrise.
- 44 cadres supérieurs

On a opté pour un échantillon suivant :

- Cadres : 44
A cause de certain obstacle rencontré nous n'avons pas pu avoir la totalité de tout les cadre de l'entreprise alors l'échantillon atteint et de :
- l'échantillon atteint est 30 cadres

1-5- les difficultés rencontrées

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

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

aussi la pandémie de covid-19 était un problème pour le recueil des informations.

Chapitre V: Analyse et interprétation des résultats

Nous allons analyser les résultats des hypothèses partielles pour découvrir le niveau des cadres supérieurs dans l'entreprise textiles divers Algérie TDA selon les critères suivant :

Tableau 2: la répartition de l'échantillon étudié selon la confiance en soi

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
CONFIANCE EN SOI	30	7,00	16,00	12,2667	2,06670
N valide (liste)	30				

la Confiance en soi qui est évalué a l'aide de 6 item : (13-20-22-25-37-40-).

Le degré de se volet se cote de la manière suivante :

Score :

Inférieur a 6 = faible

De 6 a 12 = moyen

Supérieur a 12 = élevé

- résultat de la première hypothèse :

Les résultats de l'échelle LIKERT sont présentés dans le tableau ci-dessus on constate que notre échantillon d'étude présente un niveau de la confiance en soi **moyen**.

D'après le tableau on remarque que la confiance en soi est d'un moyen de 12.26 de la totalité des membres enquêtés des cadres de l'entreprise textiles divers Algérie TDA pour l'hypothèse de la confiance en soi.

Alors ce tableau nous montre que l'ensemble des cadres de l'entreprise textiles divers Algérie TDA ont une confiance en soi qui est **moyen** en référence à la moyenne de 12,26 qui est un moyen satisfaisant pour un meilleur avancement et l'évolution de l'entreprise textiles divers Algérie dans de bonnes conditions de travail, donc on peut dire que la première hypothèse est confirmée.

Tableau 3: la répartition de l'échantillon étudié selon la capacité d'écoute

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
CAPACITE D'ECOUTE	30	29,00	48,00	38,2000	4,84519
N valide (liste)	30				

- capacité d'écoute est évalué a l'aide de 17 items : (5-7-9-10-11-12-16-23-29-30-31-33-34-35-36-39-46)

Score :

Inférieur a 17 = faible

De 17 a 34 = moyen

Supérieur a 34 = élevé

- résultat de la deuxième hypothèse :

Les résultats de l'échelle LIKERT sont présentés dans le tableau ci-dessus on constate que notre échantillon d'étude présente un niveau de la capacité d'écoute **élevé**.

D'après le tableau on remarque que la capacité d'écoute est d'une moyenne de 38,20 de la totalité des membres enquêtés des cadres de l'entreprise textiles divers Algérie TDA pour la dimension de la capacité d'écoute.

Alors d'après les résultats obtenus sur l'ensemble de l'échantillon étudié on constate que presque la totalité des cadres de l'entreprise textiles divers Algérie TDA maîtrise la capacité d'écoute avec une moyenne **élevée** de 38,20, donc la deuxième hypothèse est confirmée

Tableau 4: la répartition de l'échantillon étudié selon la clarté d'expression

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
CLARTE D'EXPRESSION	30	11,00	17,00	13,3667	1,62912
N valide (liste)	30				

- clarté d'expression est évalué a l'aide de 7 items :(1-3-4-17-32-42-45).

Score :

Inférieur a 7 = faible

De 7 a 14 = moyen

Supérieur a 14 = élevé

Résultat de la troisième hypothèse :

Les résultats de l'échelle LIKERT sont présentés dans le tableau ci-dessus on constate que notre échantillon d'étude présente un niveau de la clarté d'expression **moyen**.

D'après le tableau on remarque que la clarté d'expression est d'une moyenne de 13,36 de la totalité des membres enquêtés des cadres de l'entreprise textiles divers Algérie TDA.

Alors d'après les résultats de l'échelle LIKERT obtenus sur l'ensemble de l'échantillon étudié dans l'entreprise textile divers Algérie sur la clarté d'expression on remarque qu'ils maîtrisent la clarté d'expression avec un score **moyen** d'une moyenne de 13,36.

Tableau 5: la répartition de l'échantillon étudié selon la capacité d'exprimer ce que l'on ressent

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
CAPACITE D'EXPRIMER CE QUE L'ON RESSENT	30	31,00	45,00	37,3667	3,38845
N valide (liste)	30				

- capacité d'exprimer ce que l'on ressent est évalué a l'aide de 18 items : (2-6-8-14-15-18-19-21-24-26-27-28-38-41-47-43-48)

Score :

Inférieur a 18 = faible

De 18 a 36 = moyen

Supérieur a 36 = élevé

Résultat de la quatrième hypothèse :

Les résultats de l'échelle LIKERT sont présentés dans le tableau ci-dessus on constate que notre échantillon d'étude présente un niveau de la capacité d'exprimer ce que l'on ressent **élevé**.

D'après le tableau on remarque que la clarté d'expression est d'une moyenne de 37,36 de la totalité des membres enquêtés des cadres de l'entreprise textiles divers Algérie TDA.

Alors d'après les résultats de l'échelle LIKERT obtenus sur l'ensemble de l'échantillon étudié dans l'entreprise textile divers Algérie sur la capacité d'exprimer le ressenti on remarque qu'ils maîtrisent la clarté d'expression avec un score **élevé** d'une moyenne de 37,36, donc la quatrième hypothèse est confirmée.

Analyse de l'hypothèse principale :

Tableau 6: répartition des résultats selon les compétences en communication organisationnelle

Statistiques descriptives					
	N	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart type
Total	30	86	120	103,47	8,629
N valide (liste)	30				

Les compétences de la communication organisationnelle sont évaluées selon la totalité des items de 1 jusqu'à 48.

Score :

Inférieur a 48 =faible

De 48 a 96 = moyen

Supérieur a 96 = élevé

Les résultats de l'échelle LIKERT sont présentés dans le tableau ci-dessus on constate que notre échantillon d'étude présente un niveau de la compétence communicative **élevé**.

D'après le tableau on remarque que les compétences en communication organisationnelle sont d'une moyenne de 103,47 de la totalité des membres enquêtés des cadres de l'entreprise textiles divers Algérie TDA.

Alors on peut dire que les dirigeants de l'entreprise textiles divers Algérie TDA sont les « leaders » Ils savent qu'il faut communiquer mais aussi à l'inverse « écouter » leurs collaborateurs. Ils considèrent la communication interne comme un moyen à part entière de management. Pour eux c'est un outil rentable et indispensable. Il faut toutefois faire attention aux effets d'une Direction Générale peu convaincue : qui nommerait un responsable faute de moyen, l'entreprise TDA fait preuve de réussite face aux compétences de communication organisationnelle avec une moyenne **élevé** de 103,47.

Discussion des hypothèses :

-discussion partiels de la première hypothèse :

Nous avons constaté que la confiance en soi est un moyen dans l'entreprise textiles divers Algérie TDA d'une moyenne de 12,26 or que c'est un élément très important pour une meilleure communication organisationnelle.

La confiance en soi est une perception claire de sa personnalité, comprenant ses forces et ses faiblesses, ses croyances et ses motivations une vision claire de nous-même nous permet de comprendre comment les autres nous perçoivent. Alors il est indispensable d'avoir une confiance en soi dans une entreprise qui permet aux salariés de travailler

dans des bonnes conditions, on peut bien dire que la confiance en soi est un élément très important pour l'entreprise TDA.

- discussion de la deuxième hypothèse :

D'après notre analyse des données nous n'avons constaté que la capacité d'écoute et d'une moyenne élevée de 38,20. Alor cela nous montre que les salariés de l'entreprise TDA on une bonne capacité d'écoute.

l'objectif de cette technique et de faire baisser les défenses de l'interlocuteur et de le conduire a s'exprimer le plus librement possible, les besoins et les attente des autre sont, de prouver aux autres vous écoutez totalement et que vous prenez compte de ses parole et sentiment cela aide beaucoup a bien comprendre et au répondre correctement après avoir écouter Alor pour notre hypothèse la capacité d'écoute c'est de saisir les sentiments, les valeurs et les préoccupations des autres dans l'interaction était bien présente confirment dans l'entreprise textiles divers Algérie avec une moyenne élevé.

- discussion de la troisième hypothèse :

Selon l'étude menée sur le terrain et plus exactement dans l'entreprise TDA on constate que la clarté d'expression est un score moyen de 13,36 or que c'est un élément essentielle dans l'entreprise qui permet aux salariés la compréhension et la précision communicative entre eux la clarté d'expression est une capacité de s'assumer qu'on comprend bien et qu'on est bien compris ce qui nous mené a traiter le sujet des compétences en matière de la communication organisationnelle c'est d'atteindre l'objectifs précis de la clarté d'expression des salariés or que l'analyse nous montre que cette dimensions n'est pas vraiment au sommet de degrés de l'évaluation de notre échantillon étudié mais a la fin on peut dire que la majorité des cadres maitrise la clarté d'expression avec une moyenne de 13,36.

discussion de la Quatrième hypothèses :

d'après le tableau n°4 après l'analyse des données on remarque que la capacité d'exprimer ce que l'on ressent est un élément très important dans l'entreprise textile divers Algérie TDA d'une moyenne élevée de 37,26 on peut bien dire que ce facteur revêt essentiellement entre les salariés de l'entreprise TDA pour laisser aux de s'exprimer librement et d'exprimer soi même ceci est très important pour un meilleur avenir et développement de l'entreprise Alor l'hypothèse de la capacité d'exprimer ce que l'on ressent incite les autres à adopter sont point de vue tout en demeurant intègre et fiable est bien confirmé d'après les données recueilli dans l'entreprise TDA.

Ce qui nous mène vers la fin de bien saisir les chances d'exprimer en tout sincérité et fiabilité et sans crainte dans l'entourage de l'entreprise ce qui va développer le sens de communication organisationnelle dans une conformité, exprimer sont ressent ne fait qu'a avancer un processus de dynamisme et d'avancement pour l'entreprise textile divers Algérie TDA.

- discussion générale:

D'après l'étude menée sur le terrain et les informations fournies pour le sondage du questionnaire, par les qu'elles on s'est intéressé particulièrement aux compétences et a l'efficacité de la communication organisationnel, de ce fait on a choisi de travailler sur le thème « les compétences a maitrisés pour rendre la communication organisationnel plus efficace ».

La communication organisationnel au sein de l'entreprise textiles divers Algérie TDA SPA UNITE D'ALFADITEX de FENAIA répond au besoin de ses salariés en matière communication, l'objectif principal de ce thème, et d'obtenir le degré des compétences et de l'efficacité que utilisent les membres de l'entreprise TDA.

Tout communication est interactive et se construit conjointement à travers des échanges entre un émetteur et un récepteur. Au sein de l'entreprise TDA l'initiative de la communication se fait dans un système hiérarchique qu'on peut visualiser de haut en

bas, on remarque dans le tableau n°5 et n°07 que la plupart des échenillions étudié maîtrise les compétences de la communication organisationnel, d'autre part le tableau n°4 et 6 sont moyen ce qui veut dire qu'ils maîtrisent ces compétences entant que la moyenne est modéré, ce qui veut dire que on a pas une moyenne faible qui va nous mené a une défaillance des résultat, Alor on distingue que il se trouve une forte relation de communication entre les salaries de l'entreprise textiles divers Algérie TDA SPA unité ALFADITEX ce qui nous a permet de l'identifier tout au long de notre recherche.

En effet il est ressortir que la majorité des enquêtés montrent leur satisfaction de bien communiquer avec les autres d'avoir les capacité de bien mené des discussion et aussi de faire des bonne lien avec les autres, une bonne communication organisationnel nous donne toujours un rendement satisfaisant et sur tout une motivation pour les salarié c'est un élément important dans l'entreprise qu'il faut bien pendre en considération .

Toutefois, le tableau n°8 qui récapitule les résultats générale sur notre thème on peut bien dire que les salaries de l'entreprise textiles divers Algérie TDA maîtrise les compétences et les capacités en matière de la communication organisationnelle et accorde une grande importance à la communication organisationnelle avec une moyenne **élevé** de 103,47 sur l'échelle de LIKERT ce qui nous mène a la fin a la confirmation de nos hypothèses.

Conclusion

Conclusion

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

La communication organisationnelle est à la fois le reflet des objectifs des ambitions d'une entreprise mais également un moyen de mieux comprendre et échanger avec les employés de celle-ci, elle a pour objectifs de construire le dialogue entre ces deux parties pour que tous puissent évoluer de la manière qu'ils le désirent. La communication interne a donc une place toujours importante au cœur de la machine managériale, ce qui entraîne une redéfinition de ses objectifs de ses moyens et en fait un outil fondamental pour la réussite du projet de l'entreprise. D'après les résultats de l'enquête de l'étude que nous avons effectuée à l'entreprise textiles divers Algérie on a constaté que la communication organisationnelle dans l'entreprise est très présente, grâce aux capacités et aux compétences qu'ils utilisent.

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

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

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

Liste bibliographique

Liste bibliographique

1) Les ouvrages

- ✚ AKTOUF Omar, 1987 méthodologie des sciences sociales et approches qualitatives des organisations, éd le presse de l'université du Québec, Montréal,.
- ✚ Bernard LAMIZIT, Ahmed SILEM,1997 paris Dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, Ellipses édition marketing, SA .
- ✚ BRENNNMAN R ,SEPRARL.2001 paris S économie d'entreprise, DUNOD .
- ✚ DEPELIEU François,2000 la Démarche d'une recherche en Sciences Humaines, éd De boeck, Québec, .
- ✚ -DURAND Anthony, 2005-2006 la communication d'entreprise DURAND Anthony MASTER 1DARTIGUES Stéphane Option HIROCHE Gaëtan La communication d'entreprise M. CERAVOLO .
- ✚ Gérald, 2002 psychologie du travail et comportement organisationnel, 2èmeédition, édition GAETIN MORIN éditeur, , CANADA.
- ✚ GUSTAVE Nicolas Fisher,2010 les concepts fondamentaux de la psychologie sociale, 4èmeéd, DUNOD, .
- ✚ I.Dement, A.Kempte, M.Rapidel, C.Sceibitta,2005 la communication de l'entreprise stratégie et pratique, Armand colin.
- ✚ J.M.DECAUDIN et IGALENS,2006 la communication interne, DUNOD.
- ✚ J.M.DECAUDIN, J.IGALENS,2009 avec la collaboration de S.WALLER, communication interne stratégies et techniques, 2eme édition, DUNOD, Paris 2.
- ✚ JOEL SAUCIN,2012 communication interne et externe des organisation, université de OUAGADOUGOU burkina faso .
- ✚ J-P CITEAU : gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratique, 2ème édition, Armand collin.
- ✚ LAETITIAI Lethielleux, 2011- 2012 L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, 5eme éd , L'extenso .
- ✚ M.Grawitz ;2003 Méthode des sciences sociales, 11^{eme} édition, Dalloz Paris,.

- ✚ NGUYEN, Thant,1991 la communication, une stratégie au service de l'entreprise, édition économique, paris France, .
- ✚ Nicole D'ALMEIDA, THIERRY Libaert,2000 la communication interne de l'entreprise, 5eme édition, DUNOD, Paris,.
- ✚ Pascal VIDAL, Philippe PLANEIX,2005 et autres, les systèmes d'information organisationnels, édition Pearson éducation, France .
- ✚ Philippe MORD,2002 la communication d'entreprise, 2emeédition, éd Vuibert,
- ✚ PHILLIPE Detrie, CATHERINE Broyez,2001 la communication interne au service du management ,2eme édition LIAISONS.
- ✚ QUIVY Raymand et Van Capenhoudt Luc,1988 Manuel de Recherche en Science Sociales, éd Bordas, Paris.
- ✚ ROBBINS, (Stephen), et autres, management l'essentiel des concepts et des pratiques, édition PEARSON éducation, Paris.
- ✚ Sekou SEKOU, 2007Le rôle de la communication interne en entreprise, cas de la compagnie de la filature et de la sacherie COFISAC, IPG Dakar –D E S S dans la catégorie : communication et journalisme.
- ✚ SHIMON L.Dolan, ERIC Gosselin, et autres, psychologie du travail et comportement organisationnel, 2èmeédition Gaëtan Morin, 3ème trimestre 2002
- ✚ SHINON L.Dalon, GOSSELIN Eric, CARRIERE Jules, LAMOUREUE
- ✚ WESTPHALEN Hélène Marie,2004 communicator, édition DUNOD, Paris,

2) Articles:

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

3) Les Site

- ✚ JonthanTORDJMAN,<http://com1500g.opossum.ca/adopte/15-10-2011/> l'évolution de la communication interne.
- ✚ <https://zoomsrh.filles.wordpress.com/2012/03/dossier-final>
- ✚ <http://studylibrfr.com/doc/1732962/les-outils-de-communication-intrne>

Annexes

Questionnaire individuel sur la communication

Ce questionnaire vous offre la possibilité d'avoir une idée objective de votre style de communication interpersonnelle. Il vous aidera à mieux comprendre comment vous vous présentez aux autres et comment vous utilisez votre personnalité dans vos rapports quotidiens.

- INSTRUCTION :

- Les questions se rapportent aux personnes de votre entourage (autres que la famille).
- Répondez à chacune des questions le plus rapidement possible. Et en fonction de ce que vous ressentez sur le moment.
- Ne consultez personne pour remplir le questionnaire et soyez le plus sincère possible. Les réponses que vous donnez n'auront aucune valeur si elles ne reflètent pas à votre sentiment véritable.
- La colonne **OUI** est à utiliser lorsque la réponse correspond à ce qui arrive **la plupart du temps** ou **habituellement**.
- La colonne **NON**, lorsque la réponse arrive **rarement** ou **jamais**.
- La colonne **PARFOIS** sera utilisée lorsque vous ne pouvez vraiment pas répondre par oui ou par non. Utilisez cette colonne **le moins souvent possible**.
- **Lisez attentivement chacune des questions. Si les alternatives proposées ne correspondent pas exactement à votre réponse, choisissez celle qui s'en rapproche le plus.**

Questions	Oui	Non	Parfois
1- la conversation les mots que vous dites sont toujours ceux que vous auriez voulu employer			
2- Lorsque l'on vous pose une question qui n'est pas claire, est-ce que vous demandez a la personne de clarifier ce qu'elle veut dire.			
3- Lorsque vous expliquez quelque chose, est-ce que vos interlocuteur on tendance à vous souffler des mots.			
4- Dans la conversation, est-ce que vous supposez que votre interlocuteur est au courant de ce que vous voulez dire, sans lui expliquer ce que vous vouliez vraiment dire			
5- Vous arrive t'il de demander a votre interlocuteur quel est son sentiment sur des points que vous exposez.			
6- Est 'il difficile pour vous de converser avec l'autre.			
7- Dans la conversation avec une personne, parlez vous des sujets qui intéressent les deux a la fois.			
8- Est-ce qu'il vous est difficile d'exprimer vos idées lorsqu'elles sont différentes de celles de votre entourage.			
9- Dans la conversation, essayez-vous de mettre a la place de votre interlocuteur.			
10- Dans la conversation, avez-vous tendance a parler plus que votre interlocuteur.			
11- Etes-vous conscient que le ton de votre voix peut avoir un effet sur vos interlocuteurs.			
12- Est-ce que vous vous retenez de dire des choses qui ne feraient que blesser l'autre et envenimer la situation.			
13- Est-il difficile d'accepter les critiques constructives des autres.			

14- Lorsque quelqu'un vous a blessé, discutez de la chose avec cette personne.			
15- Est-ce que vous vous excusez après coup auprès d'une personne vous avez pu blesser.			
16- Cela vous contrarie beaucoup lorsque quelqu'un n'est pas d'accord avec vous.			
17- Lorsque vous êtes en colère après quelqu'un, avez-vous du mal à penser directement.			
18- Avez-vous tendance à ne pas contredire les autres parce que vous craignez qu'il se mettent en colère.			
19- Lorsque un problème survient entre une personne et vous-même, pouvez-vous en discuter sans vous mettre en colère.			
20- Etes-vous satisfait de la façon dont vous résolvez les différends qui peuvent exister entre vous et les autres.			
21- Lorsque quelqu'un vous irrite, est-ce que il vous arrive de l'éviter ou de bouder sur une longue période.			
22- Est-ce que vous vous sentez mal à l'aise lorsque l'on vous fait un compliment.			
23- En règle générale, faites-vous confiance aux autres.			
24- Avez-vous des difficultés à faire des compliments aux autres.			
25- Essayez-vous délibérément de cacher aux autres les fautes que vous faites.			
26- Est-ce que vous vous souciez que les autres vous comprennent mieux en exprimant vos pensées, vos sentiments et vos convictions.			
27- Avez-vous des difficultés à vous confier et à faire des confidences aux autres.			

28- Avez-vous tendance a faire dévier la conversation lorsque le sujet touche vos sentiments personnels.			
29- Dans la conversation avec les autre, laissez-vous l'autre personne finir de parler avant de réagir a ce qu'elle dit.			
30- Dans la conversation avec les autres, est-ce que vous vous surprenez a ne pas prêter attention a ce qui se dit.			
31- Lorsque quelqu'un vous parle, essayez-vous d'écouter afin de saisir ce qu'il veut dire.			
32- Les autres semblent 'il écouter lorsque vous parlez.			
33- Dans une discussion, vous est-il difficile de considérer les choses de point de vue de votre interlocuteur.			
34- Est-ce que vous faites semblant d'écouter les autres.			
35- Dans une conversation, pouvez-vous faire la déférence entres les paroles qu'une personne est en train de prononcer et les sentiments sous-jacents qu'elle peut éprouver.			
36- Lorsque vous parlez aux autres, êtes-vous conscient des réactions qu'ils peuvent avoir à ce que vous êtes en train de dire.			
37- Avez-vous l'impression que les autres aimeraient que vous soyez différent de ce que vous êtes.			
38- Les autres comprennent-ils vos sentiments.			
39- Les autres vous font-ils la remarque que vous semblez toujours être sur d'avoir raison.			
40- Admettez-vous vos torts lorsque vous savez que c'est vrai.			
41- Avez-vous la capacité d'exprimer des idées par écrit d'une façon claire et nette.			
42- A ce que vous avez la capacité de transmettre des idées oralement de façon claire et nette.			

43- Avez-vous la capacité d'exposer les points de vues personnels et organisationnels de façon claire et nette.			
44- A ce que vous avez la capacité d'organiser, de tenir et de conduire les communications au sein des petits groupes et des commissions.			
45- Avez-vous la capacité de communiquer aux clients internes et externes les désirs, les sensibilités et les intentions de les servir.			
46- Avez-vous la capacité de saisir les significations des dires des autres.			
47- Avez-vous la capacité d'exprimer les idées de transmettre les informations et de résoudre les problèmes du client par téléphone.			
48- A ce que vous avez la capacité de comprendre et de parler d'autres langues que l'arabe.			

répartition des questions par critères :

Confiance en soi	Capacité d'écoute	Clarté d'expression	Capacité a exprimé ce que L'on ressent
Question n°	Question n°	Question n°	Question n°
13	5	1	2
20	7	3	6
22	9	4	8
25	10	17	14
37	11	32	15
40	12		18
44	16		19
	23		21
	29		24
	30		26
	31		27
	33		28
	34		38
	35		41
	36		47
	39		43
	46		48
7	17	5	18
Total	48		

ORGANIGRAMME : DIRECTION DU COMPLEXE

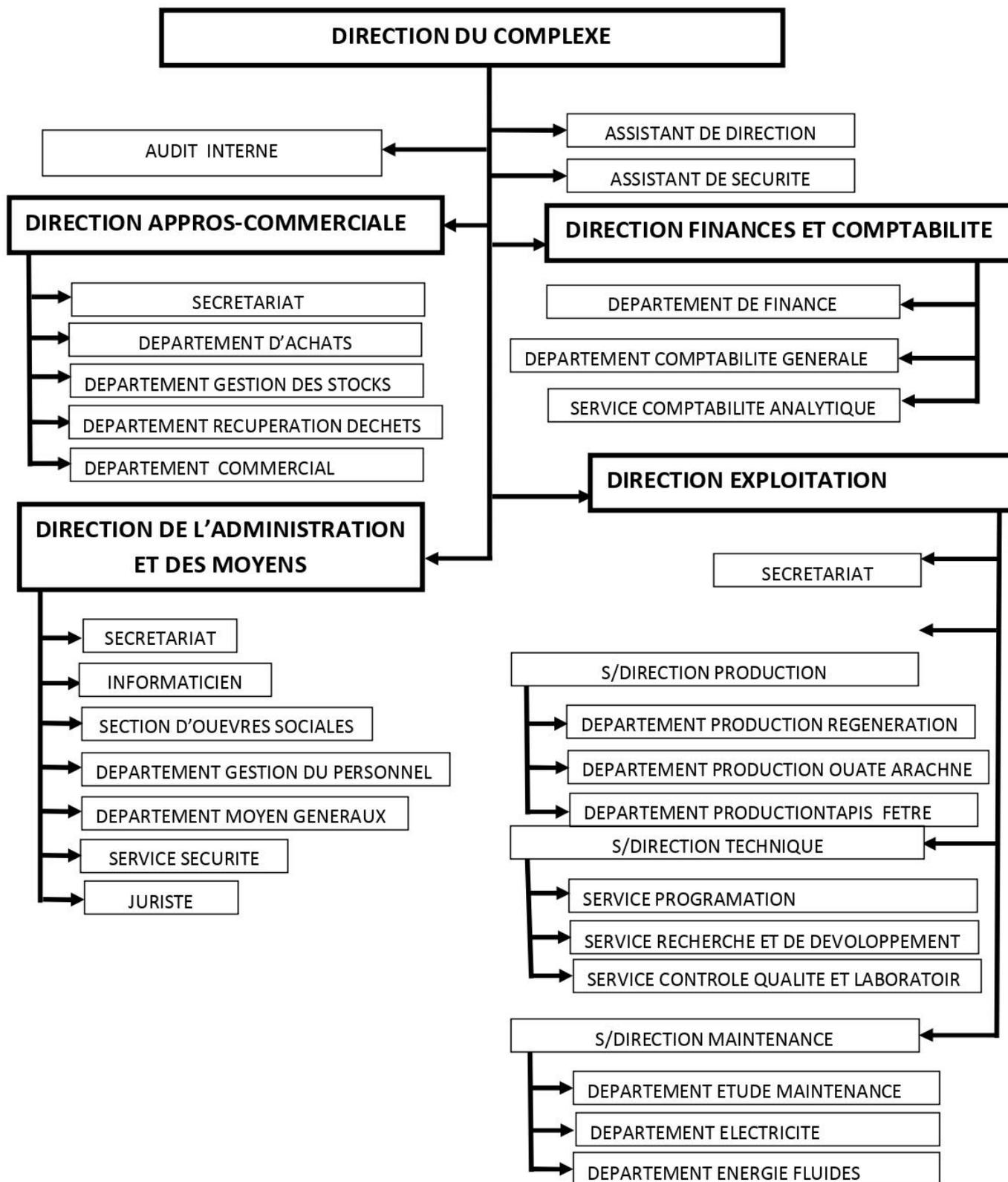


Table des matières

Remerciement	
Dédicace	
Liste des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction	1

Chapitre I: Cadre méthodologique de la recherche

1 - problématique	4
2- les hypothèses	5
3- Les raisons choix du thème	6
4- les objectifs du thème.....	6
5- définition des concepts clés.....	7
5-1- communication	7
5-2- la communication organisationnelle	7
5-4- confiance en soi	8
5-5- capacité d'écoute	8
5-6- clarté d'expression	8
5-7- capacité d'exprimer ce que l'on ressent.....	8

Chapitre II: Cadre théorique

La communication organisationnelle	10
Préambule.....	10
1. Historique et définition de la communication organisationnelle.....	10
- Historique.....	10
2- Définition	11
3 -Les acteurs de la communication organisationnelle	12

4- les types de la communication organisationnelle.....	16
4-1- La communication descendante (du haut vers le bas)	16
4-2- La communication ascendante.....	18
4-2- La communication transversale	18
5- Les outils de la communication interne	20
5-1- Les outils de la communication interne	22
6- L'objectif de la communication organisationnelle	23
6-1- Atteindre les objectifs fixés par les dirigeants.....	23
6-2- Les six actions qui découlent de cette nécessité de faire circuler l'information	23
6-3- Motiver les équipes.....	24
6-4- Identité collective	24
6-4- Le porte-voix de la stratégie d'entreprise	25
7- Les nouveaux enjeux de la communication interne.....	25
7-1- L'enjeu social	25
7-2- La communication produit.....	25
7-3- L'enjeu technologique.....	26
7-4- Le positionnement des entreprises vis-à-vis de leurs environnements.....	26
8- Les fonctions de la communication organisationnelle.....	26
9- Communication organisationnelle et communication sociale	27
9-1- La collaboration entre communication organisationnelle et communication sociale...	28
10- Les champs de la communication interne	29
10-1- la communication formelle	29
10-2- la communication informelle.....	29
11- Les circuits de la communication interne	29
11-1- Le circuit hiérarchique.....	29
11-2- Le circuit des instances représentatives.....	30
11-3- Le circuit de la communication interne (formelle ou informelle)	30

11-4- Le circuit informel (Rumeur)	31
--	----

Chapitre III: Les compétences et capacités en communication organisationnelle

1- Que signifient les compétences en communication aujourd'hui	33
2- L'importance de la communication directe à l'ère numérique	33
3-Un modèle de compétence en communication	34
4- la sous représentation des niveaux de communication par la réduction des canaux.....	35
5- communication d'entreprise- la communication directe en tant qu'innovateur et motivateur	35
6- compétences élémentaires en communication	36
6-1- Langage corporel positif.....	36
6-2- contact visuel	36
6-3- prononciation claire	37
6-4- l'écoute active.....	37
6-5- convivialité et culture de l'erreur distincte	37
6-6- le bon choix de canal	37
6-7- animer la vie organisationnelle.....	38
6-8- le changement par la communication	38
7- le rôle des compétences et les capacités en matière de communication organisationnelles	38
8. Les déterminants d'une bonne communication organisationnelle	39
9- les niveaux de difficultés en capacité de communication	40
10. Les principes dimension de la capacité communicative	41
11- les compétences des dirigeants envers les salariés en matière de communication organisationnelle	42
12- comment supprimer les obstacles de la communication au sein de l'entreprise.....	43
12-1- l'implication.....	43
12-2- l'adaptation aux changements	44
12-3- favoriser une bonne ambiance	44

Chapitre IV: Cadre pratique

Section 1 - Présentation de l'organisme d'étude	46
1- Présentation d'ALFADITEX	46
2- Historique de l'entreprise TDA unité ALFADITEX	46
3- Données générales sur l'unité ALFADITEX :	47
3-1- Localisation.....	47
3-2- L'usine est délimitée.....	47
3-3- Accessibilité de terrain	47
3-5- Statut juridique	48
3-6- Produits fabriqués	48
3-7- Clients et fournisseurs	48
3-8- Effectif	49
3-9- Syndicat	49
3-10- Moyens de marketing	49
3-11- Les équipements	49
3-12- La place de l'informatique.....	50
Section 2 : les étapes de la recherche sur le terrain :	50
1- méthode et technique utilisées	50
1-1- La méthode adaptée	50
1-2- les techniques utilisées.....	51
1-4- L'échantillonnage	52
1-5- les difficultés rencontrées	53

Chapitre V: Analyse et interprétation des résultats

Conclusion.....	65
Liste bibliographique.....	67
Annexes	
Table des matières	

Résumé

Notre thème de recherche s'est concentré approximativement sur les compétences à maîtriser pour rendre la communication organisationnelle plus efficace dans l'entreprise textiles divers Algérie TDA, nous avons fait en sorte d'obtenir des meilleurs résultats et a des conclusions concernant tous les détails des éléments de notre enquête.

Concepts clés : Communication - Communication organisationnelle - Compétence communicationnelle - Confiance en soi - Capacité d'écoute - Clarté d'expression - Capacité d'exprimer ce que l'on ressent.

Abstract

Our research theme has focused approximately on the skills to master to make organizational communication more efficient in the TEXTILES Various Algeria TDA, we have made come from getting the best results and has conclusions about all the details of the elements of our investigation.

Keywords: Communication - Organizational Communication - Communications - Self-confidence - Capacity of listening - Expression clarity - Ability to express what one feels.