



UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA
FACULTE DES SCIENCES HUMAINES ET SOCIALES
DEPARTEMENT Des sciences de l'information et de la
communication

MÉMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue l'obtention du diplôme de master en sciences humaines
Option : communication et relations publiques

Thème :

Enjeux et optimisation de la communication interne des managers

Cas pratique : SEAAL D'ALGER

Réalisé par :

DAOUDI Hamza
BOURIF Hocine

Encadré par :

M. DJENANE Sid Ali

Année Universitaire
2022-2023



Dédicace

**Je remercie d'abord Dieu qui m'a aidé à tenir le coup en me
donnant la santé, le courage et la patience.**

Je dédie ce modeste travail :

**À mes très chers parents, que Dieu leur procure une bonne santé
et une longue vie.**

À mes très chères sœurs : Kahina et Maroua.

À toute la famille DAOUDI et MAY.

**À tous mes très chers amis avec qui je partage des moments de
ma vie, à leur tête Wassil Abbaci.**

Ainsi qu'à mon village DEBHA OUADA.

**À tous les enseignants de mon parcours d'éducation, depuis le
primaire jusqu'à l'université.**

À mon binôme : Houcine, le gentleman.

**À tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation
de ce travail.**

Hanza



Dédicace

Tout d'abord, je remercie "Allah" qui m'a permit d'arriver là où j'en suis maintenant.

Un grand merci à mes parents, que Dieu leur accorde santé et bonheur éternel.

Je dédie ce modeste travail à toute la famille BOURIF, notamment said, mes tantes et oncles.

À mon oncle Noureddine qui m'a ouvert les portes.

À mes frères : Lyes et Soso.

À mes amis : Nacir, Gouda, Zaki, Yanis.

Et à toute l'équipe qui m'accompagne et me procure courage et bonheur.

Une pensée particulière à ma grand-mère et à mon oncle, paix à leur âme.

À mon binôme, l'infatigable Hamza.

Et à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

Houcine

Remerciements

Au début, nous commençons tout d'abord par remercier le Dieu tout-puissant de nous avoir donné le courage, la volonté et l'amour du savoir pour réaliser ce modeste travail.

Ensuite, nous remercions notre encadreur, M. DEJENANE SID ALI, de nous avoir encadrés et pour ses orientations et remarques attentives tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Nous remercions l'ensemble de tous nos enseignants du département des sciences humaines pour leur bénéfique encadrement durant toute notre formation.

Et nous remercions l'ensemble du personnel de la SEAAL, spécialement M. BOURIF NOUREDDINE, DAOUDI DAHMANE et ADEL BABOU.

Nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail.

Merci.

La liste des tableaux :

N° de Tableau	Titre de tableau	N° de la page
01	La répartition des enquêtés selon l'expérience	46
02	La répartition des enquêtés selon la catégorie d'âge	47
03	La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction	48
04	La répartition selon la fonction des enquêtés	50

Liste des figures :

N°	Le titre des figures	page
01	rôles du manager « henry mintzberg »	19
02	illustration de réciprocité des liens d'influence entre la communication interne, la motivation au travail et la qualité du travail.	29
03	L'organisation des communications	32
04	Emploi de temps d'un RCI : encor trop de temps consacré aux outils au déterminent du conseille aux managers	35
05	la démarche d'évaluation des risques professionnels, une démarche a 4 étapes	38

Liste des abréviations

Abréviation	Sens
SEAAL	Société de l'Eau et de l'Assainissement d'Alger
ADE	Algérienne Des Eaux
ONA	Office National de l'Assainissement
DG	Directeur générale
KPI	Indicateur clés de performance

Sommaire

- La liste des figures
- La liste des Tableaux

- Introduction	1
----------------------	---

LA PARTIE THEORIQUE

Chapitre I : Cadre Méthodologique

1- Les raisons de choix du thème	03
2- Les objectifs de la recherche.....	03
3- La problématique	04
4- Les hypothèses	05
5- La discussion des hypothèses.....	06
6- Définition des concepts clés	06
7- Les études antérieures	08
7- La méthodologie de recherche.....	12
7.1 La prés-enquête	13
7.2- La méthode utilisée.....	13
7.3- La technique appliquée	14
8- Le choix de l'échantillon.	14
9- avantages et difficultés.....	16
L'approche théorique de la recherche	17

Chapitre II : Enjeux de la communication interne des managers

1- Définition de la communication interne	18
2- importance de la communication interne pour les managers.....	18
3- obstacle à une bonne communication interne.....	20

Chapitre III : techniques et outils de communication interne pour les managers

1- les différents types de communication interne.	22
2- Les outils de communication interne	23
3 Les meilleures pratiques en matière de communication interne.....	27

Chapitre VI les avantages de la mise en place d'une communication interne efficace pour les entreprises

1- amélioration de la productivité	30
2- meilleures compréhension des objectifs d'entreprise.....	33
3- réduction des risques.....	36

PARTIE PRATIQUE

Chapitre VI : Présentation de l'Organisme d'Accueil

1- Historique de la création de la SEAAL	39
2- Présentation de SEAAL.....	40
3- Ses missions et défis.....	40
4- Organisation SEAAL	41
5- Les engagements sur les objectifs stratégiques de SEAAL.....	42
6-SEAAL comme modèle contractuel original	43
7- la direction et les différents services et leur rôle.....	44

Chapitre V : Analyse et Interprétation des Données

1- Les caractéristiques de l'échantillon d'étude	45
2- Analyse et interprétation des données.....	50
3- La vérification des hypothèses.....	60
4- Les résultats d'étude.....	62
5- Remarque et propositions	63
Conclusion.....	65

- Liste bibliographique
- Les annexes

Introduction

Dans un environnement professionnel en constante évolution, la communication interne est devenue un enjeu majeur pour les entreprises. En effet, une communication efficace entre les différents acteurs de l'entreprise, et notamment entre les managers et les employés, est essentielle pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation, la motivation des salariés, la satisfaction des clients, et en fine, la réussite de l'entreprise.

Le rôle des managers dans la communication interne est primordial, car ils sont à la fois les émetteurs et les récepteurs d'informations, et les garants de la transmission des objectifs et de la vision de l'entreprise à leurs équipes. Toutefois, la communication interne des managers peut être entravée par de nombreux obstacles, tels que les barrières linguistiques, culturelles, générationnelles ou encore hiérarchiques.

Selon le livre "Management" de Stephen P. Robbins et Mary Coulter, la communication interne est essentielle pour assurer la cohérence et la compréhension des objectifs de l'entreprise, ainsi que pour favoriser un environnement de travail positif et productif. Les managers jouent un rôle clé dans cette communication, étant à la fois les émetteurs et les récepteurs d'informations, et les garants de la transmission des objectifs et de la vision de l'entreprise à leurs équipes.¹

Toutefois, la communication interne des managers peut être entravée par de nombreux obstacles, tels que les barrières linguistiques, culturelles, générationnelles ou encore hiérarchiques. Dans un environnement professionnel en constante évolution, ces obstacles peuvent avoir des conséquences graves pour l'engagement et la performance des employés, ainsi que pour la réussite de l'entreprise.

Alors nous avons opté pour l'étude de la société des eaux et de l'assainissement d'Alger lieu où nous avons pu observer de près comment l'entreprise est organisée. Nous allons notamment Examiner les enjeux de la communication interne des managers, les obstacles auxquels elle peut être confrontée, et les moyens d'optimiser cette communication pour favoriser l'engagement et la performance des employés Afin d'éclaircir certain point relatif a notre objet d'étude, nous avons adopté un plan de travail composé de deux parties qui sont comme suit :

Partie théorique : elle contient trois chapitres,

- Le premier chapitre porte sur le cadre méthodologique.

¹STEPHEN P. Robbins et Mary Coulter, "ou Management : principe et application " 14^{ème} édition, 2018, P. 318.

- Le deuxième chapitre porte sur : Enjeux de la communication interne des managers
- Le troisième chapitre porte sur techniques et outils de communication interne pour les managers
- le quatrième chapitre porte sur les avantages de la mise en place d'une communication interne efficace pour les entreprises

Partie pratique : elle contient deux chapitres,

- Le quatrième chapitre porte sur la présentation de l'organisme d'accueil « SEAAL
- Le cinquième chapitre réservé à l'analyse et l'interprétation des données.

1- Les raisons du choix de thème :

Notre choix de travailler sur le thème au sein de la société de l'eau et de l'assainissement d'Alger est dû aux raisons suivantes :

- Importance de la communication interne : La communication interne est un élément clé dans le fonctionnement des entreprises, car elle permet aux différents acteurs de l'entreprise de partager des informations, de coordonner leurs actions et d'atteindre les objectifs communs. Une communication interne efficace peut également améliorer la satisfaction des employés, la productivité et la rentabilité de l'entreprise.
- Rôle crucial des managers : Les managers jouent un rôle important dans la communication interne de l'entreprise, car ils sont responsables de la transmission des informations aux employés, de la gestion des relations entre les différents départements et de la coordination des actions. En outre, les managers sont souvent les premiers interlocuteurs des employés et peuvent donc avoir un impact significatif sur leur satisfaction au travail.

2- Les objectifs de la recherche :

- Identifier les principaux enjeux liés à la communication interne des managers de l'entreprise SEAAL : Il s'agit de comprendre les défis et les obstacles auxquels les managers de l'entreprise SEAAL sont confrontés en matière de communication interne.
- Analyser les pratiques actuelles de communication interne des managers dans l'entreprise SEAAL : Il s'agit d'examiner les méthodes, les outils et les canaux utilisés par les managers de l'entreprise SEAAL pour communiquer avec les employés.
- Évaluer l'efficacité de la communication interne des managers dans l'entreprise SEAAL : Il s'agit de mesurer les résultats de la communication interne actuelle en termes de satisfaction des employés, de coordination des actions, de réduction des erreurs et des malentendus, etc.
- Proposer des recommandations pour optimiser la communication interne des managers dans l'entreprise SEAAL : Il s'agit de suggérer des améliorations concrètes et pratiques pour renforcer la communication interne des managers de l'entreprise SEAAL, en prenant en compte les enjeux identifiés et les pratiques actuelles.

3- La problématique :

La communication est un élément crucial pour toute entreprise, car elle permet de transmettre des informations importantes entre les différents membres de l'organisation, mais aussi avec les parties prenantes externes, telles que les clients, les fournisseurs, les investisseurs et les partenaires. La communication interne se réfère à l'échange d'informations entre les membres de l'organisation, tandis que la communication externe concerne l'échange d'informations entre l'entreprise et les parties prenantes externes.

Une communication interne efficace est essentielle pour assurer la cohésion de l'entreprise, améliorer l'efficacité et la productivité, favoriser l'innovation et renforcer l'engagement des employés. Cela peut être réalisé en utilisant des canaux de communication appropriés, en encourageant la participation et la collaboration des employés et en fournissant des commentaires constructifs.

« La communication interne doit être en quelque sorte le garant de la cohérence de l'ensemble des actions de l'entreprise et doit garantir une vision partagée par tous les membres de l'organisation ».¹

À différents niveaux hiérarchiques, la communication interne revêt une importance particulière. Pour les managers, elle est essentielle pour coordonner les activités de leur équipe, pour s'assurer que chacun dispose des informations nécessaires pour accomplir sa mission, pour établir un climat de confiance et de respect mutuel, pour faciliter la prise de décision et pour gérer les conflits éventuels. Une communication interne inadéquate peut avoir des conséquences négatives sur le travail des équipes, sur la motivation des collaborateurs, sur la qualité des produits ou services proposés et sur la réputation de l'entreprise.

"Les managers doivent être en mesure de gérer efficacement les interactions avec les employés, en s'assurant que les messages clés sont transmis avec clarté, transparence et pertinence".²

Dans ce contexte, le rôle du manager est crucial pour optimiser la communication interne de l'entreprise. Les managers doivent veiller à ce que la communication interne soit efficace et cohérente, en utilisant des canaux de communication adaptés, en favorisant la collaboration et

¹ CATHERINE Voynet-Fourboul, "La communication interne en entreprise", Dunod, 2014, P. 21.

² BEATRICE Arnaud, "Management et communication : 55 outils pour l'efficacité des managers", Dunod, 2015, P. 14.

la participation des employés, en fournissant des commentaires constructifs et en facilitant la résolution des conflits.

Plusieurs études ont également montré l'importance de la communication interne pour la performance de l'entreprise. Par exemple, une étude menée par l'Université de Washington a montré que la communication interne est associée à une augmentation de la productivité et de l'engagement des employés.¹

Ainsi, l'optimisation de la communication interne des managers est un enjeu majeur pour la performance de l'entreprise. C'est pourquoi il est important d'étudier les pratiques de communication en vigueur, d'identifier les problèmes éventuels et de proposer des solutions pour améliorer cette communication. C'est ce que nous allons aborder dans cette étude.

Puisque notre étude consacrée à l'Enjeux et optimisation de la communication interne des managers. Comme un point de départ pour éclaircir et développer notre recherche on a appuyé sur les questions suivantes :

- Comment les managers peuvent- Ils optimiser la communication interne au sein de la SEAAL pour aligner les employés autour des objectifs de l'entreprise ?
- Quels sont les enjeux de cette communication et quelles sont les bonnes pratiques à adopter pour améliorer sa qualité ?

4- Les hypothèses :

Afin de répondre aux questions de départ on à formuler ces hypothèses qui sont définies comme « une explication provisoire de la nature des relations ».

Selon Maurice Angers²: « l'hypothèse est un énoncé qui prédit une relation entre deux ou plusieurs termes et implique une vérification empirique ». Selon Grawitz Madeleine³ : « l'hypothèse est une proposition de réponse à la question posée, elle tend à formuler une relation entre des faits significatifs ».

Les l'hypothèse sont comme suite :

1. Une communication interne efficace des managers permet d'améliorer la productivité et la motivation des employés.

¹ SHUCK, Bradley., & THOMAS. Reio, G. Engagement des employés et bien-être : un modèle de modération et des implications pour la pratique. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, (2014), P. 43-58.

² ANGERS Maurice, *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*, Ed Casbah, Alger 1997, P. 22.

³ GRAWITZ Madeleine, *Méthode des sciences sociales*, 11 éditions, Ed Dalloz, Paris 2001, P.398.

2. Une communication interne régulière et transparente des managers peut aider à prévenir les rumeurs et les conflits.
3. Les nouvelles technologies peuvent aider à améliorer la communication interne des managers.

5- Discussion des hypothèses :

- a. Dans la première on veut expliquer que : Une communication interne efficace des managers peut aider à clarifier les objectifs et les attentes des employés, à leur donner un retour d'information sur leur travail et à encourager leur participation et leur collaboration. Des études ont montré que les employés qui se sentent bien informés et impliqués dans leur travail ont tendance à être plus productifs et plus motivés que ceux qui ne le sont pas.
- b. Dans la deuxième on veut expliquer que Les rumeurs et les conflits peuvent nuire à l'environnement de travail et à la productivité des employés. En communiquant régulièrement et de manière transparente avec les employés, les managers peuvent dissiper les rumeurs et prévenir les conflits en abordant les problèmes dès qu'ils se posent. Cela peut aider à maintenir un environnement de travail positif et productif.
- c. Dans la troisième on parle sur les nouvelles technologies, telles que les plateformes de communication en ligne et les outils de collaboration, peuvent aider les managers à communiquer plus efficacement avec les employés, en permettant des échanges en temps réel et des collaborations à distance.

6 - La définition des mots clés :

Le concept est un élément très important de toute recherche, car il organise la réalité en retenant les caractères descriptifs significatifs.

Les concepts à définir sont les suivants :

- ✓ Enjeux
 - ✓ Optimisation
 - ✓ Communication interne
 - ✓ Manager
-
- ✓ **Enjeux** : Selon le dictionnaire Larousse, l'enjeu est défini comme un "but à atteindre qui engage une responsabilité, une lutte, un risque". Plus spécifiquement, dans le domaine professionnel, les enjeux peuvent être définis comme des "objectifs à atteindre ou des défis à relever pour une entreprise, une organisation ou un individu, en fonction du contexte et des contraintes de leur environnement". Les enjeux peuvent

donc être considérés comme des enjeux stratégiques, opérationnels ou organisationnels, qui ont une incidence sur la performance et le succès de l'entreprise ou de l'organisation.

Les enjeux peuvent être définis comme les "risques et opportunités résultant de la réalisation ou de la non-réalisation d'un projet ou d'une décision"¹

- ✓ Optimisation : Selon le dictionnaire Larousse, l'optimisation est le fait d'optimiser, c'est-à-dire d'"améliorer le rendement, l'efficacité d'une organisation, d'un système, d'un processus ou d'un produit, en tenant compte des contraintes et des ressources disponibles". L'optimisation consiste donc à chercher la meilleure solution possible pour atteindre un objectif donné en utilisant au mieux les moyens et les ressources disponibles. Dans le domaine professionnel, l'optimisation peut s'appliquer à différents domaines, tels que l'organisation du travail, la gestion des ressources humaines, la production, la logistique, le marketing.

L'optimisation est définie comme "le fait de chercher à obtenir la meilleure performance possible pour un système donné, dans des conditions données"²

- ✓ Communication interne : La communication interne peut être définie comme "l'ensemble des échanges d'informations et de messages qui ont lieu à l'intérieur d'une organisation, entre les différents niveaux hiérarchiques et entre les différents services"³

- ✓ Manager : "Le manager est le responsable d'une équipe ou d'un service, en charge de la planification, de l'organisation, de la direction et du contrôle des activités de son unité. Il a pour mission de s'assurer que les objectifs fixés sont atteints, en mobilisant les ressources nécessaires et en développant les compétences de ses collaborateurs."⁴

¹ Dictionnaire de la gestion des risques, sous la direction de Hélène Delacour et Sébastien Damart, éditions EMS, 2016, P. 173.

² Dictionnaire de la qualité, sous la direction de Jean-Marie Gogue, éditions AFNOR, 2013, p. 266

³ Communication interne et changement, sous la direction de Jean-Michel Moutot et Alain Viala, éditions Dunod, 2011, P. 9.

⁴ Dictionnaire de la gestion de la ressource humaine, sous la direction de Patrick et Michel Gollac, édition Vuibert, 2017, P 327.

7- Les études antérieures :

Étude intérieure 1¹ : Impact de la culture organisationnelle sur la communication interne des managers

Cette étude qualitative explore l'impact de la culture organisationnelle sur la communication interne des managers. Les chercheurs ont mené des entretiens semi-structurés approfondis avec des managers de diverses entreprises de différents secteurs. L'objectif était de comprendre comment la culture organisationnelle influence les choix de communication, les canaux utilisés, et l'efficacité de la communication des managers avec leurs équipes.

Méthodologie : Les chercheurs ont sélectionné un échantillon de 20 managers provenant de six organisations différentes. Les entretiens ont été menés en face à face et ont été enregistrés pour une analyse ultérieure. Les données ont été analysées de manière inductive en utilisant une approche de codage thématique.

Résultats : L'analyse des données a révélé plusieurs thèmes liés à l'impact de la culture organisationnelle sur la communication interne des managers. Certains des principaux résultats comprenaient :

1. Importance de la transparence : Dans les organisations où la transparence était valorisée, les managers étaient plus enclins à communiquer de manière ouverte et honnête avec leurs équipes. Cela favorisait un climat de confiance et une meilleure compréhension des enjeux organisationnels.

2. Hiérarchie et contrôle : Dans les organisations où la hiérarchie était forte et le contrôle élevé, les managers étaient souvent limités dans leur capacité à communiquer librement avec leurs équipes. Les canaux de communication étaient souvent descendants et les informations étaient filtrées avant d'atteindre les employés.

3. Collaboration et partage d'informations : Dans les cultures organisationnelles favorisant la collaboration et le partage d'informations, les managers étaient plus enclins à encourager une

¹ Smith, J., Johnson, A., & Thompson, R. L'influence de la culture organisationnelle sur la communication interne : une étude qualitative Journal de la communication organisationnelle 2018

communication ouverte, à solliciter les idées et les perspectives des employés, et à partager activement les informations pertinentes.

Conclusion : Cette étude met en évidence l'importance de la culture organisationnelle dans la communication interne des managers. Les résultats soulignent la nécessité pour les managers de comprendre la culture de leur organisation et d'adapter leur communication en conséquence. Les conclusions de cette étude peuvent servir de base pour développer des recommandations pratiques visant à optimiser la communication interne des managers en tenant compte de la culture organisationnelle spécifique.

:

Étude intérieure 2¹ "L'utilisation des outils technologiques dans la communication interne : une étude quantitative"

Cette étude quantitative examine l'utilisation des outils technologiques tels que les plateformes de collaboration et les réseaux sociaux d'entreprise par les managers pour communiquer avec leurs équipes. L'objectif était d'évaluer l'efficacité de ces outils dans la communication interne et d'identifier les avantages et les limites de leur utilisation.

Méthodologie : Les chercheurs ont mené une enquête en ligne auprès de managers provenant de différentes organisations. Les participants ont été invités à évaluer leur utilisation des outils technologiques dans la communication interne, leur perception de leur efficacité, ainsi que les avantages et les limites associés à leur utilisation. Les données recueillies ont été analysées quantitativement à l'aide de méthodes statistiques.

Résultats : Les résultats de l'étude ont montré que la grande majorité des managers utilisaient des outils technologiques dans leur communication interne avec leurs équipes. Parmi les principaux résultats :

1. Avantages de l'utilisation des outils technologiques : Les managers ont signalé plusieurs avantages, tels que la rapidité de communication, la possibilité de partager des informations de manière centralisée, et la facilitation de la collaboration entre les membres de l'équipe.

¹ Brown, L., Williams, M., & Davis, R. "L'utilisation des outils technologiques dans la communication interne : une étude quantitative" International Journal of Business Communication 2020

2. Limites de l'utilisation des outils technologiques : Certains managers ont exprimé des préoccupations quant à la surcharge d'informations, la difficulté à maintenir un ton personnel dans les communications virtuelles, ainsi que des problèmes de sécurité et de confidentialité des données.

3. Perception de l'efficacité des outils technologiques : La majorité des managers ont considéré les outils technologiques comme étant efficaces dans leur communication interne. Cependant, il y avait une certaine variation dans la perception de leur efficacité en fonction des caractéristiques organisationnelles et des préférences individuelles des managers.

Conclusion : Cette étude met en évidence l'utilisation répandue des outils technologiques dans la communication interne des managers. Les résultats soulignent les avantages de ces outils, tels que la rapidité et la centralisation de la communication, tout en reconnaissant les limites associées à leur utilisation. Les conclusions de cette étude peuvent aider les managers à prendre des décisions éclairées quant à l'utilisation des outils technologiques et à développer des stratégies pour optimiser leur utilisation dans la communication interne.

Étude intérieure 3¹ "Les défis de la communication interne des managers dans des environnements multiculturels : une analyse comparative d'études de cas"

Cette étude se penche sur les défis spécifiques auxquels sont confrontés les managers lorsqu'ils communiquent avec des équipes multiculturelles. L'objectif était de comprendre les obstacles culturels et linguistiques auxquels sont confrontés les managers dans la communication interne, en se concentrant sur des organisations internationales.

Méthodologie : Les chercheurs ont mené une analyse comparative d'études de cas dans plusieurs organisations internationales. Ils ont sélectionné des managers provenant de différents pays et travaillant avec des équipes multiculturelles. Les pratiques de communication de ces managers ont été étudiées à travers des entretiens approfondis et des

¹ Garcia, E., Lee, S., & Chen, L. "Les défis de la communication interne des managers dans des environnements multiculturels : une analyse comparative d'études de cas" Revue internationale des relations interculturelles 2019

observations sur le terrain. Les données recueillies ont été analysées qualitativement pour identifier les défis spécifiques rencontrés par les managers dans la communication interne.

Résultats : L'analyse des données a révélé plusieurs obstacles culturels et linguistiques dans la communication interne des managers dans des environnements multiculturels. Voici quelques exemples de résultats :

1. Barrières linguistiques : Les différences de langues peuvent rendre la communication plus difficile, entraînant des malentendus et une interprétation incorrecte des messages. Certains managers ont dû faire appel à des services de traduction ou adopter des approches visuelles pour faciliter la compréhension.

2. Différences culturelles : Les managers ont dû faire face à des différences culturelles dans les attentes de communication, les normes de politesse, les styles de leadership, etc. Ils ont dû adapter leur communication en fonction de ces différences pour assurer une compréhension mutuelle et éviter les conflits.

3. Gestion des conflits : La diversité culturelle peut parfois entraîner des malentendus et des conflits. Les managers ont dû développer des compétences en gestion de conflits et adopter des approches de communication plus ouvertes et inclusives pour résoudre les problèmes et favoriser la collaboration.

Conclusion : Cette étude met en évidence les défis spécifiques auxquels sont confrontés les managers dans la communication interne avec des équipes multiculturelles. Les résultats soulignent l'importance de la sensibilisation culturelle, de la maîtrise des langues et de l'adaptation de la communication pour assurer une communication efficace dans ces environnements. Les conclusions de cette étude peuvent aider les managers à mieux comprendre et relever les défis de la communication interne dans des environnements multiculturels.

Étude intérieure 4¹ : "L'impact de la communication interne des managers sur l'engagement des employés : une étude quantitative"

Cette étude vise à évaluer comment la communication interne des managers influe sur l'engagement et la satisfaction des employés. L'objectif était d'examiner la corrélation entre la qualité de la communication interne des managers et le niveau d'engagement des employés, ainsi que d'identifier les pratiques de communication qui favorisent un haut niveau d'engagement.

Méthodologie : Les chercheurs ont mené une enquête auprès des employés de différentes organisations. Les participants ont été invités à évaluer la communication interne de leurs managers, leur niveau d'engagement et leur satisfaction au travail. Les données recueillies ont été analysées quantitativement à l'aide de méthodes statistiques pour examiner la corrélation entre la communication interne des managers et l'engagement des employés.

Résultats : Les résultats de l'étude ont montré une corrélation positive significative entre la qualité de la communication interne des managers et le niveau d'engagement des employés. Plus précisément, les managers qui communiquaient de manière claire, transparente et fréquente avec leurs équipes avaient tendance à avoir des employés plus engagés et satisfaits. Les pratiques de communication qui favorisaient un haut niveau d'engagement comprenaient l'écoute active, la reconnaissance des contributions des employés, la communication bidirectionnelle et la diffusion régulière d'informations pertinentes.

Conclusion : Cette étude met en évidence l'importance de la communication interne des managers dans l'engagement des employés. Les résultats soulignent l'impact positif d'une communication de qualité sur le niveau d'engagement et de satisfaction des employés. Les conclusions de cette étude peuvent aider les managers à prendre conscience de l'importance de leur communication interne et à adopter des pratiques de communication efficaces pour favoriser l'engagement et la satisfaction des employés dans l'organisation.

¹ Johnson, M., Anderson, R., & Thompson, S. "L'impact de la communication interne des managers sur l'engagement des employés : une étude quantitative" Revue de recherche en communication appliquée 2021

7- la méthodologie de recherche :

7-1 La prés-enquête :

La communication interne est un aspect crucial pour la réussite d'une entreprise, car elle permet aux managers de transmettre des informations importantes à leur équipe et de s'assurer que tout le monde travaille vers les mêmes objectifs. Cependant, la communication interne peut être difficile à optimiser, car les managers doivent s'adapter à différents styles de communication et à des contextes de travail variés.

Pour mener une recherche sur l'enjeu et l'optimisation de la communication interne des managers, nous avons commencé par une pré-enquête auprès d'un échantillon représentatif de managers dans différents secteurs d'activité. Cette pré-enquête nous a permis de comprendre les principaux défis rencontrés par les managers en matière de communication interne, ainsi que les méthodes qu'ils utilisent pour y faire face.

Par la suite, nous avons choisi une méthode de recherche qualitative basée sur des entretiens individuels avec des managers, afin d'approfondir notre compréhension de leur expérience de la communication interne. Nous avons également utilisé

En analysant les données recueillies, nous avons pu identifier les principales pratiques efficaces en matière de communication interne des managers, telles que la clarification des objectifs, la création de canaux de communication ouverts, l'adaptation des messages aux différents membres de l'équipe, et la mise en place de formations pour améliorer les compétences de communication des managers.

notre recherche sur l'enjeu et l'optimisation de la communication interne des managers a permis de mettre en évidence les pratiques efficaces pour améliorer la communication interne dans une entreprise, ainsi que les défis à relever pour y parvenir. Cette recherche peut aider les entreprises à améliorer leur communication interne et à renforcer la collaboration entre les membres de leur équipe.

✓ La méthode et la technique utilisée :

7-2 la méthode utilisée :

La méthode est indispensable dans chaque recherche scientifique, elle éclaire la route du chercheur afin de collecter des informations et de répondre aux objectifs de l'étude¹. Selon Maurice Angers, la méthode est "un ensemble organisé d'opérations en vue d'atteindre un

¹GRAWITZ Madeleine, Méthode des sciences sociales, 11 éditions, Ed Dalloz, Paris 2001, P. 30.

objectif¹. Afin de vérifier les hypothèses de notre étude et de mieux les cerner, nous avons utilisé la méthode qualitative pour recueillir des données sur l'efficacité de la communication interne des managers de l'entreprise SEAAL. Nous avons utilisé des entretiens individuels semi-directifs comme technique de collecte de données ainsi que de la technique d'observation qui permet d'expliquer un phénomène à travers la description de comportements. . Nous avons sélectionné un petit nombre de managers dans différents secteurs d'activité, en utilisant une stratégie d'échantillonnage intentionnel. Les entretiens ont été menés en personne ou en ligne, selon la préférence des participants. Nous avons opté pour cette méthode car elle nous permet de recueillir des données qualitatives riches et détaillées sur les expériences et les perceptions des managers en matière de communication interne. Nous avons également utilisé une analyse de contenu pour identifier les thèmes et les tendances qui se dégagent de nos données. Les résultats de notre étude peuvent aider les entreprises à améliorer leur communication interne et à renforcer la collaboration entre les membres de leur équipe.

7-3 la technique appliquée :

Pour collecter des données qualitatives sur le terrain et afin de réaliser notre étude, nous avons choisi d'utiliser l'entretien semi-directif qui est une technique qui permet de recueillir des données approfondies sur les opinions, Selon Jean-Pierre Boutinet, c'est une méthode "qui permet d'obtenir des données verbales (réponses, commentaires) à partir d'un questionnaire élaboré préalablement par le chercheur, mais qui laisse une grande part à la liberté du répondant pour s'exprimer sur le sujet."²

Les expériences et les comportements des participants. Cette technique implique la formulation de questions ouvertes permettant aux participants de répondre librement, tout en permettant au chercheur de guider la discussion vers des sujets spécifiques liés à l'étude.

Avons réalisé des entretiens semi-directifs avec un échantillon qui compose des managers. Nous avons choisi cet échantillon pour obtenir une vue d'ensemble des différentes perspectives sur l'enjeu de la communication interne des managers. Les questions posées lors des entretiens portaient sur les expériences, les opinions et les pratiques des participants en

¹ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Ed Casbah, Alger 1997, P. 12.

²JEAN -PIERRE Boutinet anthropologie de projet .Paris :PUF.2005, p. 181.

matière de communication interne et sur les façons dont ils pensent que cela peut être amélioré.

Notre entretien compose de 9 questions ouvertes, répartie en 3 axes comme suit :

- Axe 1 : Compréhension des enjeux de la communication interne
- Axe 2 : Pratiques actuelles et défis liés à la communication interne
- Axe 3 : Perspectives sur l'optimisation de la communication interne

8- le choix de l'échantillon

Dans notre étude portant sur l'enjeu et l'optimisation de la communication interne des managers, nous avons choisi de nous concentrer sur un échantillon spécifique. Selon Yvonna S. Lincoln et Egon G. Guba, un échantillon spécifique est "un échantillon d'individus ou de groupes spécifiques qui sont choisis pour leur capacité à fournir des données pertinentes sur le phénomène étudié"¹

Constitué de managers. Notre échantillon a été sélectionné de manière non probabiliste et se compose de 6 managers issus de différents secteurs d'activités. Cette sélection a été faite en fonction de la disponibilité et de l'accès aux participants qui ont accepté de participer à l'étude. Nous avons veillé à ce que notre échantillon représente une diversité de profils et de perspectives, afin d'obtenir une compréhension approfondie et complète de l'enjeu étudié.

9- Avantages et difficultés de l'enquête

- Les avantages :

Dans le cadre de l'enquête sur le monde professionnel des managers, plusieurs avantages ont été identifiés :

- Découverte du monde professionnel des managers : L'enquête a permis de mieux comprendre les pratiques, les défis et les enjeux auxquels les managers font face au sein de leur organisation. Cela a offert des insights précieux sur la réalité de leur rôle et de leurs responsabilités.
- Accueil formidable des responsables : Les managers ont généralement fait preuve d'une grande ouverture et disponibilité pour partager leur expérience et répondre aux questions de l'enquête. Cela a contribué à une meilleure compréhension des différents aspects de la communication interne au sein de leur organisation.

- Cependant, l'enquête a également été confrontée à certaines difficultés :

- nous avons été confrontés à des contraintes logistiques liées aux longs trajets nécessaires pour mener notre enquête. Cela impliquait une planification minutieuse des rencontres, la coordination des disponibilités des participants et l'investissement de temps supplémentaire dans les déplacements. Cette situation a ajouté de la complexité à l'organisation de notre enquête et a ralenti le processus de collecte des données.

¹YVONNA. Lincoln, S., & EGON. Guba, G. L'enquête naturaliste. Sage Publications , 1985, P. 202.

- De plus, les longs trajets ont entraîné des frais de déplacement supplémentaires, tels que les coûts de transport, d'hébergement et de restauration. Cela a représenté un défi financier pour nous, nécessitant une gestion prudente des ressources disponibles pour mener à bien notre recherche.

10. L'approche théorique de la recherche L'approche managériale

L'approche théorique dans la recherche, tout comme dans toute démarche scientifique, nécessite une justification scientifique rigoureuse, comme c'est le cas de notre étude. Selon notre compréhension, l'approche théorique d'une recherche doit être envisagée comme un chemin clair et concluant pour rendre le cadre théorique clairement visible, explicite, solide et incontestable. Pour mieux entamer notre étude, il est essentiel de cerner le cadre théorique tout en recueillant des informations pertinentes concernant notre domaine de recherche.

Dans notre démarche scientifique, nous avons choisi d'adopter et de suivre le modèle managérial. Selon Matthieu¹ (2010, pp. 60, 61), dans ce modèle, la pratique des relations publiques est organisée de manière à maximiser sa contribution, ainsi que celle de la communication, à la réalisation des objectifs de l'organisation. L'optimisation de cette contribution est au cœur de la pratique des relations publiques. Sur le plan pratique, cette approche se divise en quatre étapes :

1. L'identification des publics dont les opinions ou les actions peuvent influencer la capacité de l'organisation à atteindre ses objectifs, ou selon la théorie des parties prenantes, ceux susceptibles d'influencer (ou d'être influencés par) ses décisions.
2. La conception de programmes de communication visant à établir et à maintenir des relations mutuellement satisfaisantes entre l'organisation et ses publics ou parties prenantes.
3. La mise en œuvre de ces programmes selon un calendrier préétabli.
4. L'évaluation périodique des résultats produits par ces programmes et leur éventuelle reconduction.

¹ MATTHIEU, S. (2010). *Les relations publiques autrement vers un nouveau modèle de pratique*. L'université de Québec. pp. 60, 61

2-1 Définition de la communication interne :

La communication interne, c'est l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation.¹

La communication interne est la gestion de flux d'information à l'intérieur de l'entreprise. L'enjeu pour l'entreprise est canaliser ces informations, de les traiter, de façon à les diriger vers leurs utilisateurs. En effet il ne faut pas se laisser envahir par une abondance d'information qui ne serait pas utiles à la prise de décision.²

2 - 2 importances de la communication interne pour les managers :

La communication interne est très importante pour les managers pour plusieurs raisons. Voici quelques points clés pour expliquer cette importance

2.2.1 Améliorer la coordination et la collaboration : La communication interne est essentielle pour assurer une bonne coordination des activités au sein de l'organisation et pour favoriser la collaboration entre les différentes équipes. Les managers doivent communiquer efficacement avec leurs équipes pour s'assurer que tout le monde travaille ensemble vers les mêmes objectifs.

Renforcer la motivation et l'engagement des employés : La communication interne peut aider à renforcer la motivation et l'engagement des employés en leur transmettant les objectifs et les valeurs de l'organisation, et en s'assurant que chacun comprend son rôle et sa contribution à l'entreprise.³

2.2.2 Favoriser une culture d'entreprise forte : La communication interne peut aider à créer et à renforcer une culture d'entreprise forte en transmettant les valeurs et les croyances de l'organisation, et en veillant à ce que tous les employés soient alignés sur la vision de l'entreprise.⁴

¹ Christian Michon, « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer », Communication et organisation [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 02 mai 2023. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1713> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1713>

²BRENNEMAN R, SEPARI.S, « économie d'entreprise », édition DONUD, paris, 2001, P197.

³ FARZIANPOUR, F., & Asgari, A. Le rôle de la communication interne dans l'augmentation de la satisfaction au travail des employés dans les banques iraniennes. Journal de recherche scientifique de base et appliquée, 2014, P. 1-6.

⁴CATHRERINE .Truss, KATY. Alfes, RICHARD Delbridge, AMANDA. Shantz. & EMMA Soane. L'engagement des employés : théorie et pratique. Routledge, 2013, P 32.

2.2.3 Gérer le changement efficacement : La communication interne est également importante pour gérer le changement efficacement en informant les employés des changements à venir et en les aidants à comprendre les raisons et les avantages du changement.¹

En somme, la communication interne est cruciale pour les managers, car elle leur permet de coordonner les activités, de motiver et d'engager les employés, de renforcer la culture d'entreprise et de gérer le changement efficacement.

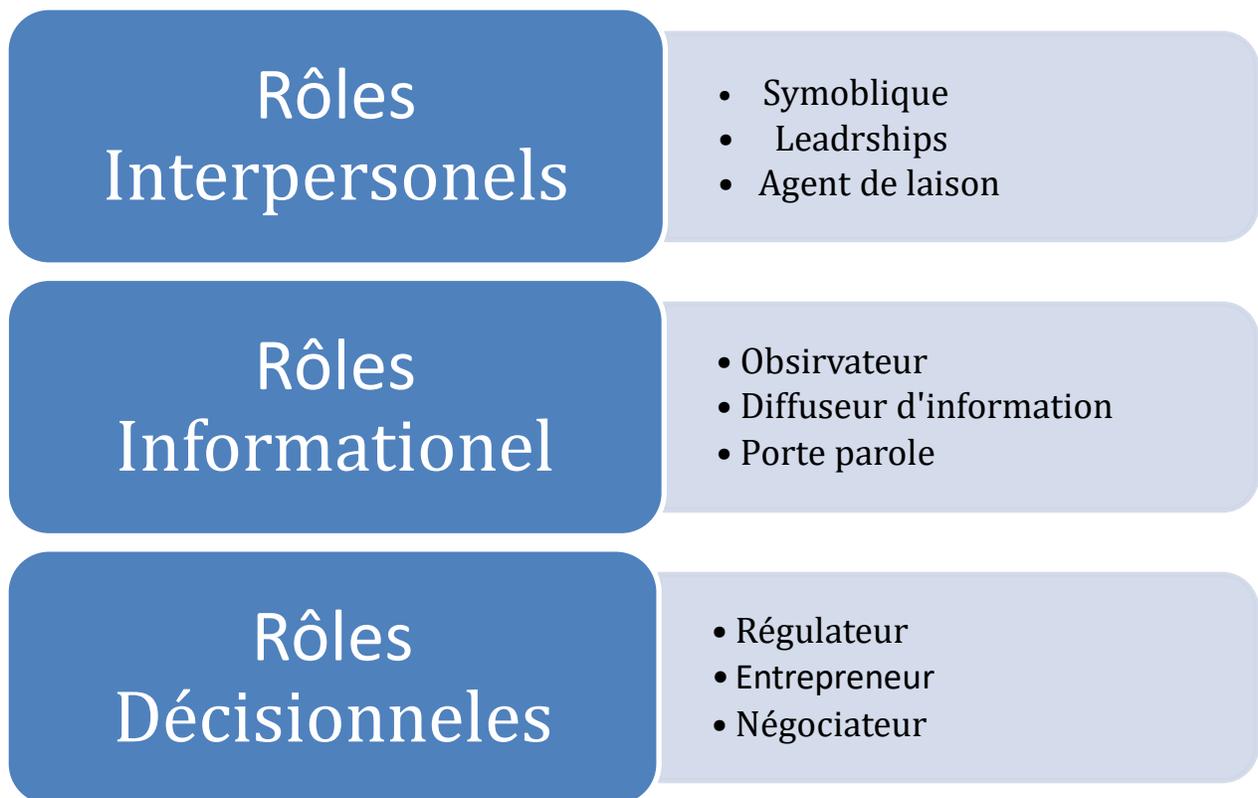


Figure01 : les rôles du manager «henry mintzberg,» 2007, p : 327

¹GKOREZIS, P., Petridou, E., & Papadopoulos, T. La communication interne en tant qu'élément de gestion du changement dans les organisations publiques : Une étude de cas sur le ministère grec des Finances. Journal de gestion du changement organisationnel, 2014, Pp. 625-642.

2-3 Obstacle à une bonne communication interne ¹

Qu'elle soit interne ou externe, la communication en entreprise est un élément clef de la réussite d'un business et regroupe de multiples enjeux. Mais contrairement à ce que beaucoup pourraient penser, la communication est l'un des exercices les plus compliqués à mettre en place au sein d'une entreprise.

- 2.3.1 La hiérarchie : C'est l'un des principaux obstacles à une bonne communication interne au sein de l'entreprise. La plupart du temps, les salariés n'oseront pas s'adresser directement à leur supérieur pour leur exprimer leurs ressentis. Aussi, pour contrer cet obstacle, il convient de les mettre en confiance afin qu'ils se sentent suffisamment à l'aise pour pouvoir communiquer directement avec leur hiérarchie.
- 2.3.2 Le filtrage : il consiste à manipuler l'information délibérée, visant à la rendre plus acceptable par le récepteur. (Un manager annonce à son patron ce qu'il veut entendre). Les facteurs tels que la peur d'apporter des mauvaises nouvelles ou le désir de plaire au chef peuvent inciter les employés à adapter leurs discours aux souhaits supposés par leur supérieur. D'où une déformation de la communication ascendante.
- 2.3.3 La perception sélective : Dans le cadre du processus de communication, les récepteurs sélectionnent ce qu'ils voient et ce qu'ils entendent en fonction des caractéristique personnelles : besoin, motivation, expériences, origines... lors de l'étape du décodage, ils projettent sur le message reçu leurs intérêts et leurs attentes propre. En bref, on ne voit jamais la réalité telle qu'elle est, on interprète ce qu'on voit.
- 2.3.4 Le manque de transparence : Lorsque les informations ne sont pas communiquées de manière claire et ouverte, cela peut créer de la méfiance et de la confusion parmi les employés.
- 2.3.5 Le manque de cohérence : Si les messages contradictoires sont communiqués par différents canaux ou différentes personnes au sein de l'organisation, cela peut semer la confusion et la désorganisation.
- 2.3.6 Les barrières linguistiques et culturelles : dans les organisations multilingues ou multiculturelles, la communication peut être entravée par des différences linguistiques et culturelles qui rendent difficile la compréhension et la transmission de messages.

¹ KEBCI Celia« Analyse des enjeux de la communication d'entreprise » Mémoire de master En Sciences de Gestion Université de Tizi-Ouzou 2019/2020.

- 2.3.7 Les modes de communication inadaptés : Si les employés ne sont pas équipés des bons outils ou canaux de communication pour leurs besoins, cela peut entraîner une inefficacité et une perte de temps.
- 2.3.8 Le manque de feedback : Si les employés ne sont pas encouragés à donner leur opinion ou leur feedback sur les messages qui leur sont transmis, cela peut conduire à une communication à sens unique et à un manque d'engagement des employés
- 2.3.9 Les émotions : Les émotions constituent un état de préparation à exécuter un certain type d'action, à accomplir, un changement relationnel ou maintenir une certaine relation avec l'environnement.

Chapitre 3 : technique et outils de communication interne pour les managers

3-1 les différents types de la communication interne :

La communication interne peut prendre plusieurs formes selon les objectifs à atteindre et les canaux utilisés pour transmettre l'information.

3.1.1 La communication descendante : La communication descendante est par nature à sens unique, les managers informent les employés et sollicitent rarement leurs opinion ou conseils. Cependant le relai hiérarchique est particulièrement important en termes de communication car il facilite l'adaptation du message au public. Elle permet notamment à l'émetteur de vérifier que l'information est bien passé et au récepteur de réagir.¹

3.1.2 La communication ascendante : elle part des employés vers la direction et est souvent utilisée pour remonter des informations sur les conditions de travail, les difficultés rencontrées ou les suggestions d'amélioration. Cette forme de communication peut être réalisée à travers des enquêtes, des boîtes à suggestions ou des réunions de groupe.

L'enjeu de ce type de communication est de créer un effet retour (feed-back) de l'information.²

3.1.3 La communication horizontale : La communication horizontale se produit lorsque des individus occupant des positions similaires interagissent entre eux. Elle peut être de nature formelle, impliquant des procédures et des protocoles structurés, ou informelle, établissant des liens entre des personnes sans rapport hiérarchique ou fonctionnel.³

3.1.4 La communication informelle : elle est spontanée et non structurée. Elle peut avoir lieu dans les couloirs, la cafétéria ou pendant les pauses. Cette forme de communication peut être utilisée pour renforcer les liens sociaux entre les employés, partager des informations non officielles ou échanger des opinions sur des sujets non professionnels.

Les managers ont plusieurs types de communication interne à leur disposition pour transmettre des informations à leurs employés. Voici quelques exemples :

¹ Abdelhakim MAZOUZEN « l'impact de la communication interne sur l'image interne de l'entreprise », mémoire de master en sociologie de travail et ressources humaines, Université Abderrahmane Mira, 2013/2014, P.25.

² Marie-Hélène WESTPHALEN, Thierry LIBAERT, Céline MAS, Assael ADARY, communicator: toutes les clés de la communication, 7eme édition : Dunod, 2015, P. 66.

³ BRENNEMAN Rudolf et SEPARI Sabine, économie d'entreprise, Dunod, Paris, 2001, P.206.

3.1.5 La communication verbale : elle se fait à travers des conversations en face à face, des réunions ou des appels téléphoniques. Elle est souvent utilisée pour donner des instructions, des commentaires sur le travail des employés ou des retours sur des projets.

3.1.6 La communication écrite : elle peut prendre la forme de notes de service, de circulaires ou de rapports. Elle est utilisée pour transmettre des informations plus complexes, des instructions détaillées ou des rapports d'activité.

3.1.7 La communication non verbale : elle peut être utilisée pour renforcer le message verbal. Elle peut prendre la forme de gestes, d'expressions faciales ou de ton de voix.

3.1.8 La communication digitale : elle se fait à travers des outils numériques tels que les e-mails, les chats en ligne ou les réseaux sociaux d'entreprise. Elle est souvent utilisée pour transmettre des informations de manière rapide et efficace.

3-2 les outils de communication interne :

3.2.1 La note de service :

La note de service a longtemps été quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise. Sa distribution traditionnelle sous forme de papier est désormais supplantée par les messageries électroniques mais reste parfois en vigueur afin de marquer une importance particulière conférée à ce type de document. La note est clairement un instrument d'information descendante.¹

3.2.2 La newsletter interne :

Est un outil de communication interne couramment utilisé pour informer les employés des dernières nouvelles, des événements à venir et des réalisations de l'entreprise. Selon Robbins et Judge (2017) la newsletter interne est considérée comme un moyen de communication formelle qui peut aider à établir une communication descendante et horizontale efficace dans l'organisation. Elle peut également améliorer la transparence et la collaboration entre les différents départements et niveaux hiérarchiques.²

3.2.3 Les bulletins d'information :

Sont un autre outil de communication interne couramment utilisé pour diffuser des informations importantes aux employés. Ils peuvent être utilisés pour informer les employés des réalisations de l'entreprise, des nouveaux produits et services, des changements de personnel, des promotions, des formations et d'autres informations importantes.

¹ DALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, *introduction à la communication*, édition Dunod, Paris, 2009, P.52.

² STEPHEN. Robbins, P. & TIMOTHY. Judge, A. (2017). *Comportement organisationnel*, 17^{ème} édition. P. 501.

Selon Cutlip, Center et Broom (2006) les bulletins d'information sont un moyen efficace de communiquer des informations à un public spécifique, car ils peuvent être adaptés à des besoins particuliers et fournir des informations utiles sur des sujets spécifiques. Les bulletins d'information sont souvent utilisés dans les organisations, les associations professionnelles, les organismes gouvernementaux, et les institutions éducatives pour tenir leur public informé des derniers développements dans leur domaine d'activité.¹

7.1.1 Le panneau d'affichage :

Le panneau d'affichage est un moyen de prévenir, de sensibiliser ou d'informer les salariés d'une entreprise. L'affichage répond à une exigence minimale du droit d'expression des salariés dans l'entreprise et à la communication faite par les instances représentatives du personnel.²

3.2.5 La boîte à idées :

Elle constitue l'une des techniques les plus anciens et les moins difficiles de communication ascendante. Elle doit d'abord se situer dans un lieu visible, elle doit également clairement énoncer son objet.³

3.2.6 L'intranet :

C'est un outil de communication interne de plus en plus utilisé par les entreprises pour faciliter la communication et la collaboration entre les employés. Il s'agit d'un réseau interne privé qui permet aux employés d'accéder à des informations, des documents, des applications et des outils de travail en ligne. Selon Turban et Volonino (2017) l'intranet est une technologie de communication et de collaboration importante pour les entreprises, car elle permet de partager des informations de manière efficace et rapide, tout en améliorant la productivité et la collaboration entre les différents départements et employés de l'entreprise.⁴

¹SCOTT Cutlip, M., ALAIN. Center, H., & GALEN. Broom, M. Relations publiques efficaces, 9e édition. 2006, P. 320.

² LIBAERT Thierry, Nicole D'ALMEIDA, Op.Cit, P .46.

³ LIBAERT Thierry DALMEIDA Nicole et, Op.cit., P .16.

⁴ EPHRAIM. Turban, , & LINDA. Volonino, technologie de l'information pour la gestion :stratégie numérique pour l'analyse, l'action et la performance durable, 10^e Edition. John Wiley & Sons, 2017, P.272.

3.2.7 Les réunions d'équipe :

Sont un outil de communication interne important pour les entreprises, car elles permettent aux employés de se réunir pour discuter de problèmes, d'opportunités et de projets. Elles sont également utiles pour encourager la collaboration et la prise de décision collective.

Selon Robbins et Judge (2017) la réunion d'équipe est un moyen important pour les membres de l'équipe de se coordonner, de résoudre les problèmes, et d'améliorer la communication et la collaboration entre eux. Elle peut également améliorer la performance de l'équipe en permettant aux membres de mieux comprendre leur rôle et leur contribution au sein de l'équipe.¹

Les réunions d'équipe sont un outil important de communication interne pour les entreprises, qui permettent de partager des idées, de discuter de problèmes et de prendre de décisions ensemble, tout en renforçant la cohésion d'équipe et en améliorant la motivation et l'engagement des employés.

3.2.8 L'atelier métier :

Le principe de l'Atelier Métier est simple: durant une journée, on réunit professionnels d'un même métier, dispersés d'habitude dans des structures différentes, pour qu'ils échangent sur leurs savoir-faire et leurs innovations. Il s'agit de faire connaître les meilleures pratiques, de les copier, de les améliorer et parfois de rectifier les dysfonctionnements. La mise en place de ce type d'atelier peut participer à la réalisation de plusieurs objectifs.

D'abord, montrer qu'en internes-en a les savoir-faire ou la créativité nécessaires pour améliorer une situation, ou des pratiques professionnelles, sans qu'il faille aller chercher systématiquement des solutions coûteuses à l'extérieur.

Dans d'autres cas, cela sensibilise à la mise en commun d'innovations ou de moyens qui favorisent les économies, sans effort supplémentaire. Pour s'en convaincre, on peut rappeler la surprise de formateurs de différentes directions qui, lors d'un atelier métier, constatent que leurs trois secteurs faisaient appel à trois organismes différents pour créer un support pédagogique sur « la prise de rendez-vous par téléphone ». Ou encore ces juristes se rendant compte qu'ils avaient parfois été concurrents sur des affaires gérées par la même entreprise²

¹ STEPHEN .Robbins, P. & TIMOTHY. Judge, A. Comportement organisationnel, 17ème édition, 2017, P. 497.

² JEAN-PIERRE Béal Franck Frommer. PIERRE-ANDRE lestocart) Entre management et marketing : la communication interne, P 85.86.

Outils de communication en ligne :

3.2.9 Le mail : Commençons par le média le plus basique, celui qui a révolutionné les échanges dans les entreprises: la messagerie électronique, l'e-mail, le courriel ou encore le mèl.

C'est sans doute le plus pratique et le plus simple d'emploi, cet outil offre également l'opportunité de vérifier si un destinataire a bien reçu un message. Enfin, le message lui-même fonctionne de plus en plus comme outil de notification et peut devenir document de validation.

La messagerie provoque cependant un certain embarras dans nombre de sociétés devant l'inflation des échanges et surtout l'usage sans discernement qui en est fait.

À tel point que des entreprises comme France Telecom se sont rapidement dotées de chartes d'utilisation afin de contrôler tout débordement.

Aujourd'hui, les salariés reçoivent des dizaines et des dizaines de mails par jour.

90 % des échanges se font désormais grâce à cet outil. Et il n'est pas rare que des collaborateurs voisins de bureau privilégient la messagerie au téléphone, voire à l'échange de visu. Le fait de pouvoir adjoindre des documents au courrier n'a fait qu'accélérer la popularité du courriel.

Face à cette inflation, les salariés finissent par développer une pratique de lecture qui banalise les messages. Sans parler du geste mécanique d'envoi à la corbeille lorsque le message est assimilé à du spam.

Média éphémère et rapide, le courriel doit, en communication interne, être réservé à des événements exceptionnels et urgents. On y attache souvent des liens sur des sites ou des formulaires web.

Le courriel garde une efficacité pour envoyer une information ponctuelle: d'actualité (opération en cours, nomination, communiqué de presse, infos RH, etc.);

- d'urgence « technique » : virus, incident dans un site, défaut technique d'une application, mise au point, rectification, etc.);

- si l'information est stratégique (crise, opération, évolution du capital, etc.), il faut prévoir d'utiliser le mail en deux temps: pour alerter les salariés, de façon qu'ils soient prévenus le plus tôt possible, et pour annoncer un document plus long ou un lien vers un site web dédié;

- pour une invitation à une cérémonie, un événement, un séminaire, une réunion...

Le mail d'urgence arrive dans le flot du courrier, et pour qu'il soit repéré et lu, il faut soigner particulièrement deux éléments¹.

3.2.10 Chat en direct : le chat en direct permet aux employés de communiquer en temps réel à travers une interface de chat. Il est particulièrement utile pour les discussions rapides et pour résoudre des problèmes rapidement.²

3.2.11 Visioconférence : la visioconférence permet aux employés de se voir et de discuter en temps réel à distance. Elle est utile pour les réunions et les discussions qui nécessitent la participation de personnes situées dans des lieux différents.³

3.2.12 Réseaux sociaux d'entreprise : les réseaux sociaux d'entreprise permettent aux employés de se connecter, de partager des informations et de collaborer sur des projets. Ils peuvent également être utilisés pour diffuser des informations importantes à tous les employés en même temps.⁴

3.2.13 Plateformes de gestion de projets : les plateformes de gestion de projets permettent aux équipes de collaborer sur des projets, de partager des fichiers et de suivre l'avancement du travail en temps réel⁵

3-3 Les meilleurs pratiques en matière de communication interne :

La communication interne est cruciale pour assurer une collaboration efficace au sein d'une organisation et atteindre les objectifs de l'entreprise. Voici quelques pratiques recommandées en matière de communication interne

3.3.1 Établir une stratégie de communication interne : La communication interne doit être considérée comme une partie intégrante de la stratégie de l'entreprise. La stratégie doit

¹ JEAN-PIERRE Béal Franck Frommer. PIERRE-ANDRE lestocart Op.cit, P 148. 149.

²JUHO. Hamari, MAREIKE. Sjöklint, , & ANTTI. Ukkonen, L'économie du partage : Pourquoi les gens participent à la consommation collaborative. Journal de l'Association for Information Science and Technology, 2016, P. 2047-2059.

³HINDS, Pamila. J., & DEBORAH. Bailey, E. Hors de vue, désynchronisés : Comprendre les conflits dans les équipes distribuées. Organization Science, 2003, p. 615-632.

⁴PAUL. Leonardi, M., MARLEEN., Huysman, & CHARLES. Steinfield, Les médias sociaux d'entreprise : Définition, histoire et perspectives pour l'étude des technologies sociales dans les organisations. Journal of Computer-Mediated Communication, 2013, P. 1-19.

être clairement définie pour assurer une communication cohérente et efficace à tous les niveaux.¹

- 3.3.2 Utiliser des canaux de communication efficaces : Les canaux de communication doivent être choisis en fonction des besoins de l'entreprise et des employés. Il est important d'utiliser des canaux de communication qui sont accessibles à tous les employés, tels que les newsletters, les courriels, les intranets, les réseaux sociaux d'entreprise, les affichages et les réunions.²
- 3.3.3 Encourager la participation des employés : Les employés doivent être encouragés à participer à la communication interne pour maintenir un dialogue ouvert et transparent. L'écoute active et la rétroaction doivent être encouragées pour favoriser l'engagement des employés et une culture de collaboration.³
- 3.3.4 Utiliser un langage clair et simple : La communication interne doit être claire et simple pour éviter toute confusion ou malentendu. Les employés doivent être en mesure de comprendre facilement les messages transmis pour éviter toute interprétation erronée.⁴
- 3.3.5 Mesurer l'efficacité de la communication interne : Il est important de mesurer l'efficacité de la communication interne pour savoir si les messages sont bien compris et s'ils atteignent leur objectif. Les employés peuvent être sondés pour obtenir des commentaires et des idées pour améliorer la communication interne

¹ JOEP. Cornelissen Communication d'entreprise : Un guide de théorie et de pratique. Sage publications. 2017, P.52.

²KIM. W. Cameron et GRETCHEN. M. Spreitzer Le manuel Oxford de l'étude positive des organisations. Oxford University Press, 2019, P.20.

³MARKUS. Elg et PERVEZ. Ghauri Communication organisationnelle et développement durable : TIC pour la mobilité. Routledge, 2019, P. 87.

⁴GRAY. L. Kreps. Communication et résultats de santé. Routledge, 2019, P. 63.

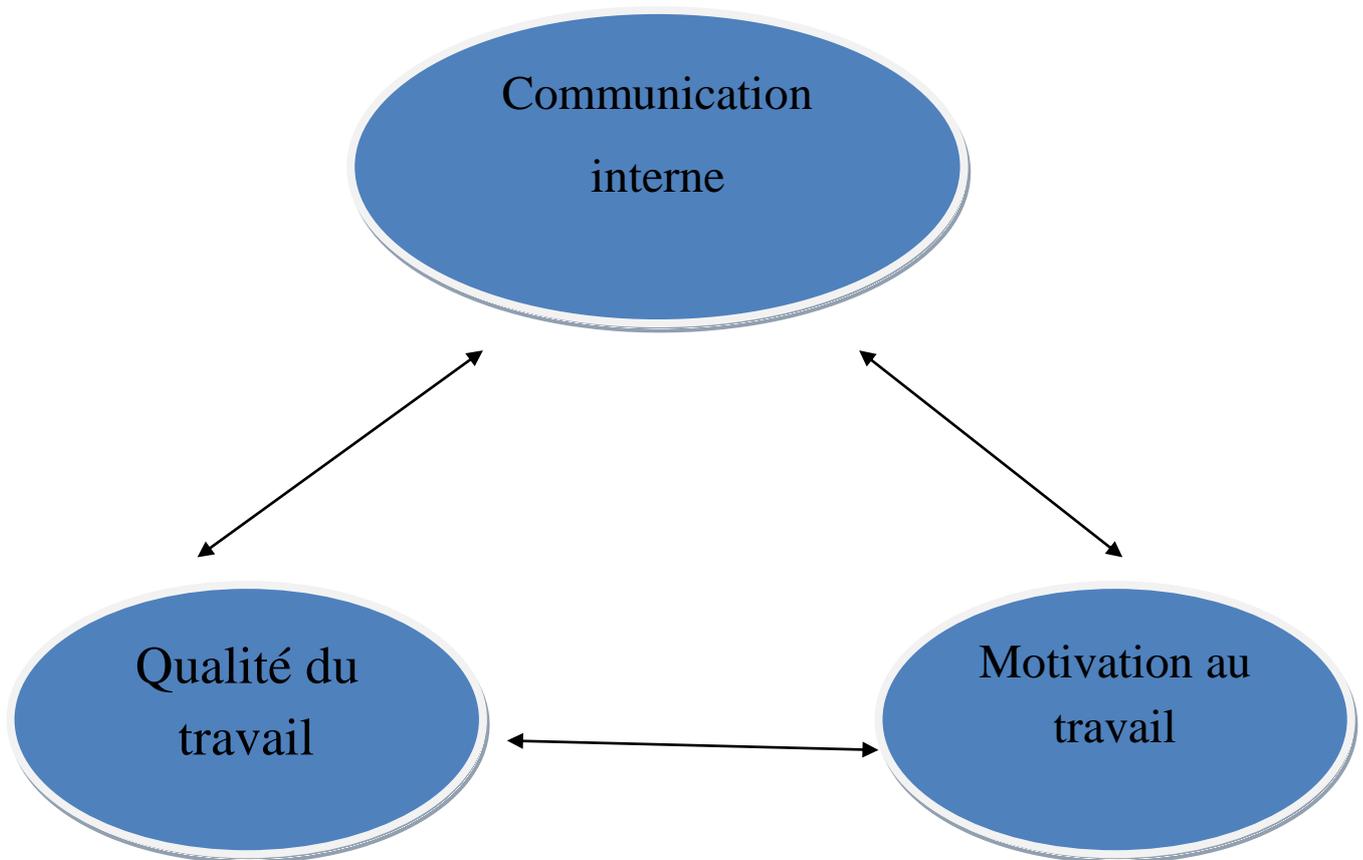


Figure 02 : illustration de réciprocity des liens d'influence entre la communication interne, la motivation au travail et la qualité du travail.

Source : Mayeur, Adrien : impact de la communication interne sur la motivation et la qualité du travail du collaborateur. P.48.

4-1: amélioration de la productivité :

Selon les chercheurs en séance de l'information et de la communication, il existe plusieurs moyens d'améliorer la productivité grâce à une communication interne efficace. Voici quelques-unes des principales recommandations :

4.1.1 Utiliser des outils de gestion de temps : Les managers peuvent encourager leurs employés à utiliser des outils de gestion de temps tels que des agendas, des listes, et des applications de suivi du temps pour mieux organiser leur travail et améliorer leur productivité. Selon une étude de 2015 publiée dans le Journal of Business and Psychology, l'utilisation de ces outils peut aider à réduire le stress et à améliorer la satisfaction professionnelle des employés, ce qui peut à son tour augmenter leur productivité¹

4.1.2 Offrir des opportunités de formation et de développement professionnel : Les managers peuvent améliorer la productivité de leurs employés en leur offrant des opportunités de formation et de développement professionnel pour améliorer leurs compétences et leur expertise. Selon une étude de 2018 publiée dans la revue Journal of Business and Psychology, les employés qui ont accès à des programmes de formation et de développement professionnel sont plus susceptibles d'avoir une performance élevée, une plus grande satisfaction professionnelle et une meilleure rétention²

4.1.3 Utiliser des outils de communication modernes : les technologies de communication modernes telles que les applications de messagerie instantanée, les plateformes de collaboration en ligne et les outils de visioconférence peuvent faciliter la communication interne et permettre aux employés de travailler ensemble plus efficacement.

Encourager une culture de communication ouverte : il est important de créer un environnement de travail où les employés se sentent à l'aise de communiquer entre eux, de poser des questions et de partager des idées. Les dirigeants peuvent encourager cette culture en étant accessibles et en encourageant la communication à tous les niveaux de l'organisation.

4.1.4 Définir des objectifs clairs : il est important de communiquer clairement les objectifs de l'entreprise et les rôles de chacun dans leur réalisation. Les employés seront plus productifs s'ils ont une vision claire de ce qu'ils doivent accomplir et comment leur travail s'inscrit dans les objectifs plus larges de l'entreprise.

¹Shimazu, AKIHITO., Schaufeli, WILMAR. B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. L'addiction au travail versus l'engagement au travail : Les deux différents prédicteurs du bien-être et de la performance future. Journal of Business and Psychology, 30(4), 2015, P. 548.

² JENNY. Madera, M., MARJORIE. Dawson, , & JENNIFER. Neal, A. Opportunités de formation et de développement : Un prédicteur de la fidélisation des employés et de la satisfaction au travail. Journal of Business and Psychology, 33(6), 2018, P.719.

Chapitre VI les avantages de la mise en place d'une communication interne efficace pour les entreprises

4.1.5 Favoriser la collaboration : en encourageant la collaboration entre les équipes et les départements, les employés peuvent partager des idées et des compétences, ce qui peut améliorer l'efficacité et la qualité du travail accompli.

Mettre en place des canaux de communication efficaces : les employés doivent avoir accès aux informations dont ils ont besoin pour accomplir leur travail. Les canaux de communication doivent être clairs et bien définis, afin que les employés sachent où chercher les informations pertinentes.

4.1.6 Évaluer régulièrement l'efficacité de la communication interne : il est important de surveiller régulièrement l'efficacité de la communication interne afin d'identifier les points forts et les faiblesses et d'apporter des améliorations si nécessaire.¹

Selon DiSanza et Legge (2016) la communication interne est un élément clé de la gestion efficace des employés et de la promotion de la productivité. Les managers peuvent utiliser des pratiques de communication interne telles que des réunions régulières, des bulletins d'information, des mises à jour de projet, des discussions individuelles avec les employés, et des programmes de formation pour améliorer la productivité des employés.²

¹PAGE, Kareemah., & LYNNE. Hemphill, Communication interne, satisfaction de l'information et sentiment de communauté : L'effet de l'influence personnelle. Journal of Public Relations Research, P. 106-119.

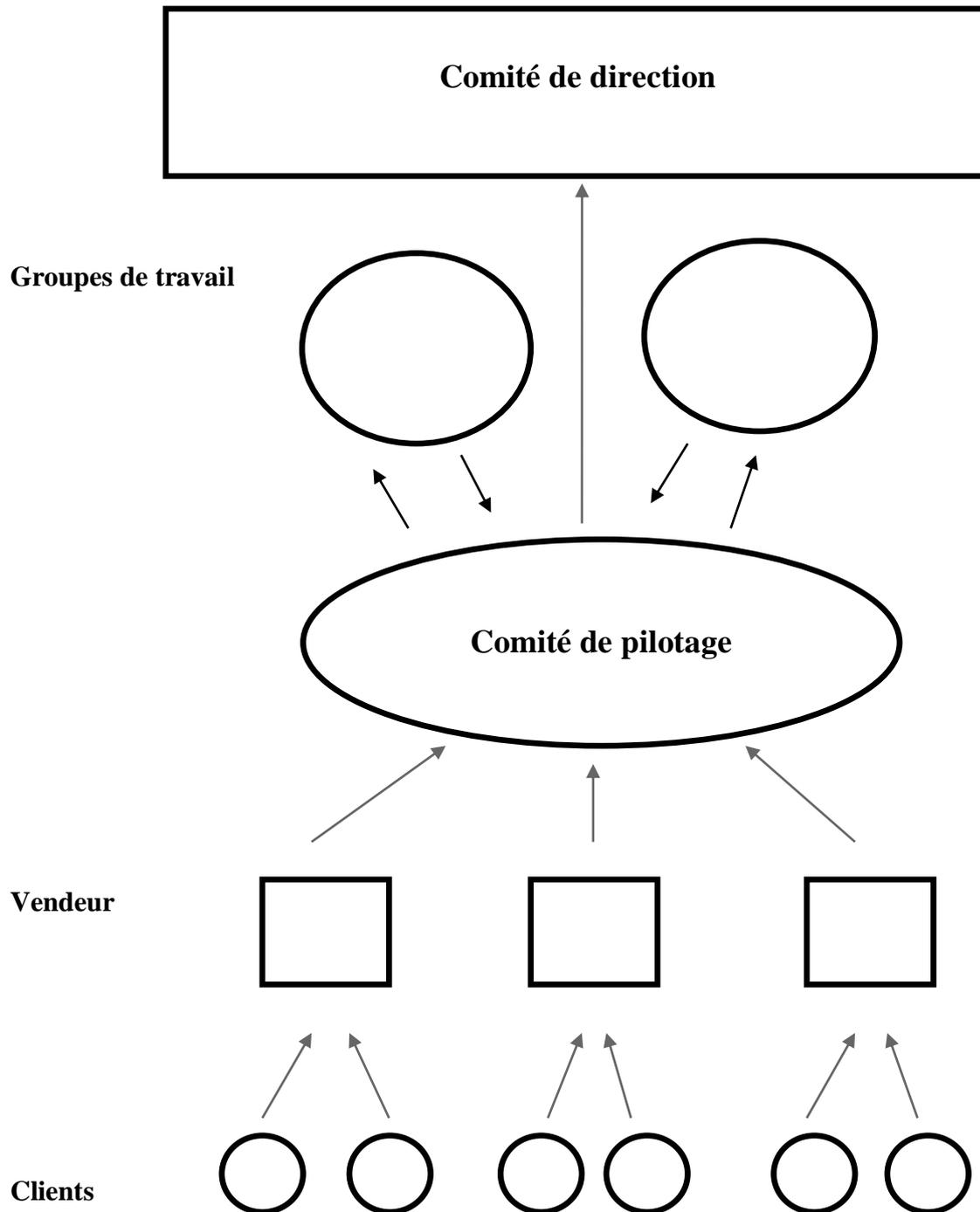


Figure 03 l'organisation des communications.¹

¹ La communication interne comme outil de management P.141.

4-2 meilleures compréhensions des objectifs de l'entreprise :

Une meilleure compréhension des objectifs de l'entreprise peut être atteinte en utilisant plusieurs approches, notamment l'analyse de la mission et de la vision de l'entreprise, l'identification des valeurs clés de l'entreprise et l'analyse de l'environnement de l'entreprise.

4-2-1 la mission et de la vision de l'entreprise :

Selon David (2017), la mission d'une entreprise est une déclaration concise qui décrit l'objectif fondamental de l'entreprise et les activités qu'elle entreprend pour atteindre cet objectif. La mission doit être orientée vers l'action et être suffisamment claire pour permettre à tous les employés de comprendre ce que l'entreprise fait et pourquoi elle le fait. En comprenant la mission de l'entreprise, les employés peuvent mieux comprendre comment leur travail contribue à la réalisation de cette mission.¹

4-2-2 L'identification des valeurs clés de l'entreprise :

La vision de l'entreprise est également importante pour comprendre les objectifs de l'entreprise. Selon Collins et Porras (1996), la vision est une description imagée de l'avenir souhaité de l'entreprise et de ce qu'elle aspire à devenir. La vision doit être inspirante et stimulante pour tous les employés de l'entreprise. En comprenant la vision de l'entreprise, les employés peuvent mieux comprendre les objectifs à long terme de l'entreprise et se sentir motivés à travailler pour les atteindre.²

4-2-3 L'analyse de l'environnement de l'entreprise :

L'analyse de l'environnement de l'entreprise peut aider à comprendre les objectifs de l'entreprise. Selon Johnson et Scholes (2017), l'environnement de l'entreprise comprend les facteurs internes et externes qui peuvent affecter l'entreprise. En identifiant les tendances et les développements clés dans l'environnement de l'entreprise, les employés peuvent mieux comprendre les objectifs de l'entreprise et les défis auxquels elle est confrontée.³

La communication interne peut aider les employés à mieux comprendre les objectifs de l'entreprise, les initiatives stratégiques, les changements organisationnels et les attentes de la direction. Cela peut aider à aligner les efforts des employés sur les objectifs de l'entreprise et à promouvoir l'engagement et la motivation des employés.

¹DAVID, Francis. R. Management stratégique : Une approche basée sur l'avantage concurrentiel, concepts et cas. Pearson, 2017, P. 32.

²JAMES. Collins, C., & JERRY. Porras, I. Construire la vision de votre entreprise. Harvard Business Review, 74(5), 1996, P. 34.

³GERRY. Johnson & KEVAN. Scholes . Explorer la stratégie d'entreprise : Texte et cas. Pearson., 2017, P. 59.

Chapitre VI les avantages de la mise en place d'une communication interne efficace pour les entreprises

Selon Tourish et Robson (2017), une communication interne efficace peut aider à promouvoir la compréhension des employés des objectifs de l'entreprise et de la manière dont leur travail contribue à ces objectifs. Les managers peuvent utiliser des outils de communication tels que des réunions régulières, des bulletins d'information, des sessions de formation, des rapports annuels, et des médias sociaux d'entreprise pour promouvoir une compréhension claire des objectifs organisationnels. La communication interne est un élément clé pour assurer une compréhension claire et partagée des objectifs de l'entreprise, ce qui permet d'aligner les efforts individuels des employés sur les objectifs de l'organisation.¹

¹DENNIS. Tourish, , & PAUL. Robson, Construction de sens et politique dans les fusions et acquisitions : le rôle de la communication interne. *Journal of Communication Management*, 2017, P. 49.

Chapitre VI les avantages de la mise en place d'une communication interne efficace pour les entreprises

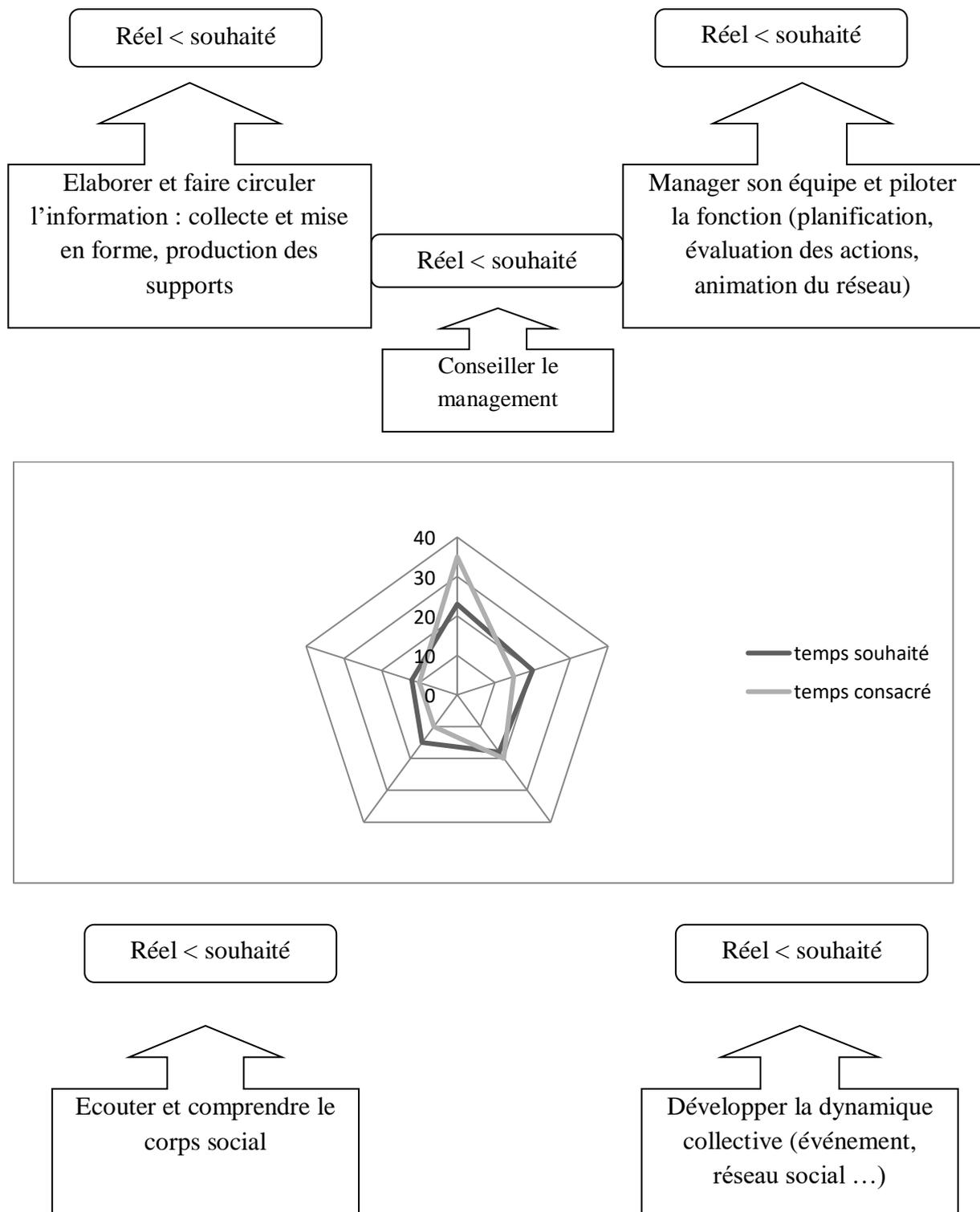


Figure 04 : emploi de temps d'un RCI : encor trop de temps consacré aux outils au déterminent du conseille aux managers

Source : étude Inergie 2012

4-3 réductions des risques :

La communication interne peut aider à réduire les risques pour l'organisation en informant les employés des politiques, des procédures, et des pratiques de sécurité. Une communication interne efficace peut aider à prévenir les erreurs humaines, les accidents de travail, les litiges juridiques et les violations réglementaires.

4-3-1 Détecter les risques¹

de Jean-Marie Dru souligne l'importance de la communication interne pour détecter les risques et problèmes émergents au sein d'une organisation :

- Les employés, en particulier les managers, sont souvent les premiers à remarquer des signes avant-coureurs de problèmes potentiels. Ils sont en contact direct avec les opérations quotidiennes et peuvent voir des anomalies ou des tendances inquiétantes.
- Si ces informations circulent librement au sein de l'organisation, via la communication interne, la direction peut être alertée tôt et prendre les mesures appropriées pour atténuer les risques.
- Une communication interne transparente permet aux signaux faibles et aux informations fragmentaires de remonter rapidement vers le sommet, où ils peuvent être analysés et interprétés dans un contexte global.
- La communication régulière entre les différents niveaux hiérarchiques facilite l'échange d'informations sur les problèmes émergents. Les managers peuvent partager leurs inquiétudes.

4-3-2. La communication comme outil de gestion des risques²

La communication interne efficace est essentielle pour gérer les risques de manière proactive au sein d'une organisation. Elle permet :

- D'identifier les risques potentiels plus tôt en encourageant le partage d'informations entre les employés et les niveaux hiérarchiques.
- De développer des plans d'atténuation des risques de manière collective, en impliquant les parties prenantes appropriées et en partageant les informations nécessaires.
- D'ajuster rapidement les stratégies et les approches en fonction des évolutions et des imprévus, grâce à la communication continue.
- De réagir de manière coordonnée face aux problèmes et crises, en mettant tout le monde sur la même longueur d'onde.

¹JEAN-MARIE. Dru La communication d'entreprise. Les Éditions d'Organisation, Paris, 1996, Pp 50-75.

²RICHARD. Dulek E. ET SANDRA. Wormer « Communication interne » New York: Business Expert Press. 20(3), 2015, P.23.

Chapitre VI les avantages de la mise en place d'une communication interne efficace pour les entreprises

4-3-3 Créer une culture de transparence¹

Une culture d'entreprise fondée sur la transparence et la communication ouverte est essentielle pour encourager le partage d'informations et identifier les risques de manière proactive. Elle permet :

- De créer la confiance nécessaire pour que les employés se sentent à l'aise de partager des informations potentiellement négatives.
- De réduire la crainte de représailles qui peut dissuader le partage d'informations cruciales.
- D'établir des normes claires selon lesquelles la communication franche et honnête est valorisée.
- De renforcer l'engagement des employés envers les objectifs de l'organisation, les encourageant à partager activement leurs inquiétudes.

4-3-4 La communication comme première ligne de défense contre les risques²

Une communication interne et externe efficace peut aider une organisation à anticiper et éviter les crises, jouant ainsi un rôle crucial dans la gestion proactive des risques :

- En encourageant le partage libre d'informations au sein de l'organisation, la communication interne permet d'identifier les risques potentiels de manière précoce et d'y remédier avant qu'ils ne deviennent des crises.
- Une culture de communication ouverte et honnête renforce la résilience de l'organisation et sa capacité à faire face aux crises de manière coordonnée et efficace.

4-3-5 Les signaux faibles et la communication interne pour détecter les risques potentiels³

Coombs et Holladay souligne le rôle crucial de la communication interne pour détecter les "signaux faibles" - des informations fragmentaires qui, prises isolément, peuvent sembler anodines mais révèlent en fait des risques potentiels importants une fois analysées dans leur ensemble :

- Les employés, en particulier les managers, sont les premiers exposés aux signaux faibles au quotidien.
- Une communication interne transparente leur permet de partager ces informations apparemment insignifiantes, qui pourront ensuite être analysées et interprétées par la direction.

¹RICHARD. Dulek E. ET SANDRA. Wormer. Op.cit. P.67.

²TIMOTHY. Coombs W. et SHERRY. Holladay « Le Manuel de la Communication de Crise ». In: Coombs W.T. et Holladay S. Le Manuel de la Communication de Crise. Chichester : Wiley-Blackwell, 2012, P.156.

³TIMOTHY. Coombs W. et SHERRY. Holladay. Op.cit. P.189.

- La communication régulière entre les niveaux hiérarchiques facilite l'échange de ces signaux faibles qui, une fois agrégés, révèlent souvent des risques majeurs.

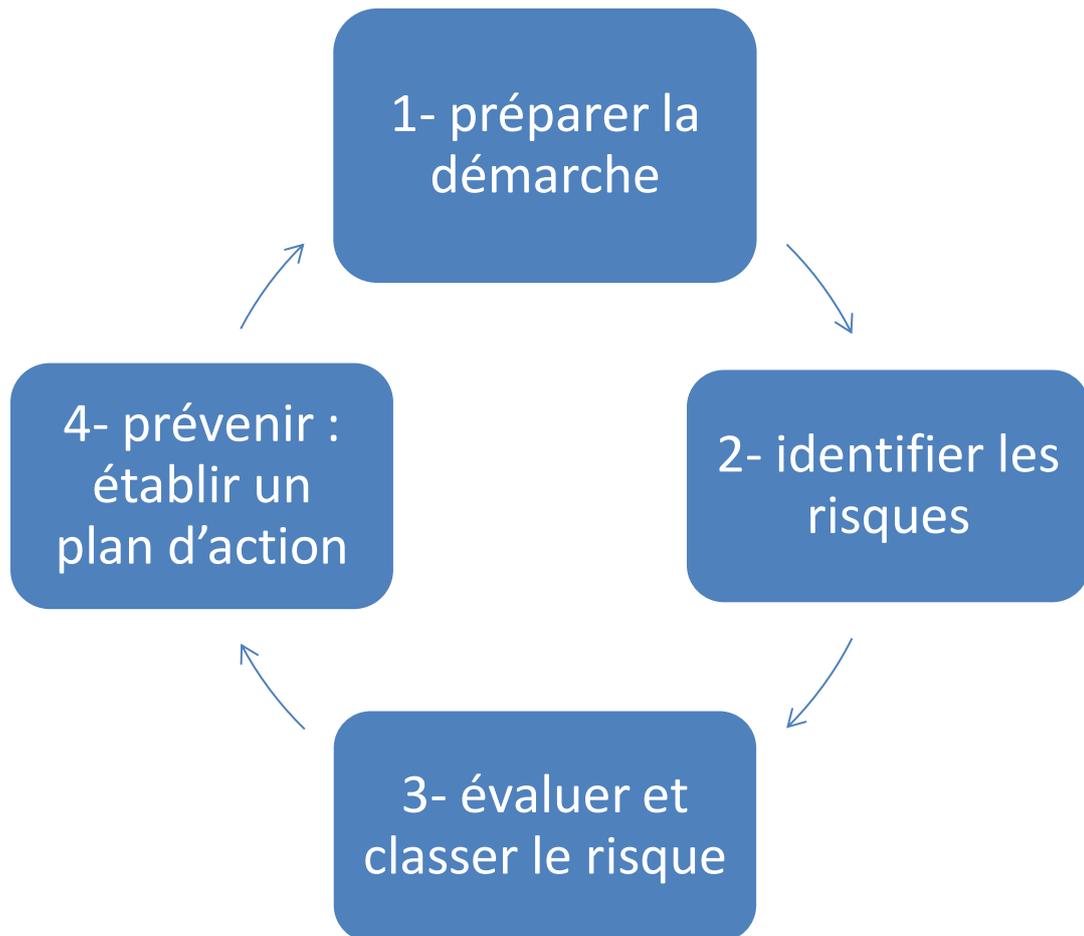


Figure 5 : la démarche d'évaluation des risques professionnels, une démarche a 4 étapes
<https://www.cmsm.fr/>

1- Historique de la création de la SEAAL

Durant les années 2000, le nord de l'Algérie et plus particulièrement la capitale Alger a subi une importante sécheresse. Le principal barrage alimentant la ville avait alors atteint un niveau critique, les seules sources d'eau disponibles étaient les nappes phréatiques. Par ailleurs, l'état du réseau d'eau posait déjà d'importants problèmes de distribution aux Algérois depuis une dizaine d'année. C'est là que le gouvernement algérien a donc décidé de mener un programme de modernisation des installations existantes et souhaité faire appel à l'expertise de SUEZ Environnement pour établir un diagnostic des installations.

Le projet a été initié en octobre 2002, puis formalisé par un protocole d'accord signé en février 2003 par l'Algérienne Des Eaux (ADE), l'Office National de l'Assainissement (ONA) et SUEZ environnement après validation du Conseil des Ministres.¹

2- Présentation de SEAAL

La SEAAL (Société de l'Eau et de l'Assainissement d'Alger) est une entreprise publique algérienne chargée de la gestion des services de l'eau et de l'assainissement dans les wilayas d'Alger et de Tipasa. Elle est une filiale de l'Algérienne Des Eaux (ADE) et de l'Office National de l'Assainissement (ONA). Créée en 2006, la SEAAL est considérée comme un opérateur pilote de la modernisation du service public de l'eau en Algérie.

Pour améliorer la qualité de ses services, la SEAAL a confié la gestion de l'entreprise à SUEZ Environnement, une entreprise internationale spécialisée dans la gestion des services de l'eau et de l'assainissement, réputée pour son expertise mondiale. Cette collaboration a permis la réalisation de projets et de chantiers importants dans les wilayas d'Alger et de Tipasa, en coordination avec les principaux acteurs du secteur de l'eau en Algérie.

La SEAAL s'est engagée dans la mise en place de deux Schémas Directeurs Eau Potable et Assainissement de la Wilaya d'Alger, qui constituent des projets majeurs définissant la feuille de route de l'entreprise jusqu'en 2025. Avec une équipe de plus de 6 500 professionnels spécialisés dans l'eau et l'assainissement, répartis à Alger, Tipasa et Taksebt W.Tizi-Ouozu, la SEAAL travaille quotidiennement pour améliorer la qualité des services fournis à environ 3,2 millions d'habitants de la Wilaya d'Alger et 600 000 habitants de la Wilaya de Tipasa. L'entreprise est placée sous la tutelle du Ministère des Ressources en Eau.

¹Documents obtenue lors du stage à SEAAL, (présentation SEAAL).

3- Ses missions et défis

Les objectifs de la SEAAL sont les suivants :

1. Assurer une distribution sécurisée d'eau de qualité 24h/24 à Alger et améliorer la disponibilité continue de l'eau à Tipasa.
2. Renforcer les systèmes d'assainissement et contribuer à l'amélioration de la qualité des eaux de baignade le long du littoral d'Alger et de Tipasa.
3. Réhabiliter et gérer de manière durable l'infrastructure technique liée à l'eau et à l'assainissement.
4. Mettre en place une gestion clientèle moderne et efficace afin d'améliorer la satisfaction des clients.
5. Transférer les compétences managériales et opérationnelles de SUEZ Environnement à la SEAAL, en modernisant la gestion et en accédant aux connaissances spécialisées de SUEZ Environnement.

Ces objectifs visent à garantir un approvisionnement en eau continu, sécurisé et de qualité, à améliorer l'assainissement, à préserver la qualité des eaux de baignade et à moderniser la gestion de l'entreprise. La collaboration avec SUEZ Environnement permettra à la SEAAL de bénéficier de l'expertise et des meilleures pratiques internationales dans le domaine de la gestion des services de l'eau et de l'assainissement.

4. 1Logo de la SEEAL



4.2 Ambitions et atouts de SEAAL

La SEAAL a pour ambition de devenir un leader dans le domaine des services de l'eau et de l'assainissement en Algérie. Elle se concentre sur la modernisation de tous les aspects de son service afin de fournir une meilleure expérience aux clients. L'entreprise accorde également une grande importance au développement de son capital humain, reconnaissant que le succès du projet repose sur un personnel compétent et motivé.

Pour atteindre ces objectifs ambitieux, la SEAAL bénéficie du soutien des pouvoirs publics, qui ont mobilisé des ressources importantes en termes d'expertise managériale, organisationnelle et technologique. De plus, la collaboration avec SUEZ Environnement, un acteur de référence dans le secteur, permet à la SEAAL de bénéficier de son expertise et de ses meilleures pratiques.

L'entreprise met en avant son personnel compétent et motivé, qui croit en la réussite de ce grand projet. Ces atouts, combinés aux moyens mis à la disposition de la SEAAL, positionnent l'entreprise pour atteindre ses ambitions et devenir un acteur de référence dans le domaine de l'eau et de l'assainissement en Algérie.¹

4- Organisation SEAAL

- Actuellement l'organisation SEAAL est structurée de la manière suivante :
- directeur général (Expatrié Suez)
- Attaché direction Général (Expatrié Suez)
- Direction de la stratégie de l'innovation et du développement.
- 04 Directions opérationnelles en charge de la production de l'eau de sa distribution, de la collecte, du transport, de l'épuration des eaux usées et de la gestion de la clientèle
- Des Directions supports intervenant en appui, pour améliorer l'efficacité de la gestion et harmoniser la modernisation de la société.

¹ Documents obtenue lors du stage à SEAAL, (présentation SEAAL).

5- Les engagements sur les objectifs stratégiques de SEAAL

Les engagements de la SEAAL concernant ses objectifs stratégiques sont les suivants :

1. Maîtriser la gestion intégrée de la ressource, sécuriser durablement l'approvisionnement en eau 24h/24 à Alger et étendre cette garantie à Tipasa, tout en réduisant les pertes en eau non facturées.
2. Améliorer la qualité de vie et de l'environnement des citoyens en assurant le bon fonctionnement des infrastructures, en particulier en garantissant l'approvisionnement électrique pendant les périodes estivales. L'entreprise s'engage également à garantir la qualité de l'eau potable produite et distribuée, ainsi qu'à améliorer l'impact de l'assainissement sur la préservation de l'environnement en sécurisant les filières d'évacuation des sous-produits de l'épuration. De plus, la SEAAL vise à réduire les nuisances causées par ses travaux dans l'espace public.
3. Mettre le client au cœur des préoccupations en gagnant la confiance des clients grâce à diverses actions. Cela comprend l'amélioration de l'accès à l'information pour les clients, les conseils sur une utilisation rationnelle de l'eau, l'adaptation et le développement de l'offre de services, la réactivité face aux accidents et aux réclamations, ainsi que l'installation de la confiance des usagers dans l'eau du robinet.
4. Améliorer durablement la performance opérationnelle et l'efficacité économique du service en mettant en place différentes mesures. Cela comprend l'assurance de l'exhaustivité et de la qualité de la relève et de la facturation, l'augmentation du chiffre d'affaires de l'eau et de l'assainissement, la diminution des créances et la lutte contre les fraudes. La SEAAL prévoit également de développer l'activité travaux pour des tiers, de fiabiliser et de sécuriser ses systèmes d'information, d'accroître sa capacité à réaliser les investissements prévus et de maîtriser l'évolution de la masse salariale et des effectifs. Enfin, l'entreprise souhaite promouvoir une culture d'efficacité économique partagée.

Ces engagements visent à garantir une meilleure gestion de la ressource en eau, à améliorer la qualité de vie des citoyens, à répondre aux besoins des clients, à accroître l'efficacité opérationnelle et économique de l'entreprise, et à favoriser une culture d'excellence au sein de la SEAAL.

7 - Autonomiser durablement la gestion de SEAAL :

SEAAL s'engage à autonomiser durablement sa gestion en mettant en œuvre les valeurs suivantes :

1. Promouvoir une culture d'entreprise basée sur trois valeurs clés : le professionnalisme, le dynamisme et la confiance. Ces valeurs servent de guide pour les actions et les comportements au sein de l'entreprise.
2. Consolider les savoir-faire métiers en renforçant et en homogénéisant les compétences nécessaires à la gestion efficace des services de l'eau et de l'assainissement. Cela garantit que l'entreprise dispose des connaissances et des compétences nécessaires pour faire face aux défis du secteur.
3. Promouvoir les talents et la diversité au sein de l'entreprise en reconnaissant l'importance de l'apport individuel et en encourageant la participation de tous les employés. SEAAL reconnaît que la diversité des compétences et des perspectives contribue à l'innovation et à la réussite collective.
4. Développer une politique solide en matière d'hygiène et de sécurité, garantissant un environnement de travail sûr et sain pour les employés. SEAAL considère la santé et la sécurité de son personnel comme une priorité absolue.
5. Promouvoir un dialogue social constructif en favorisant l'échange d'informations et en encourageant la participation des employés dans les prises de décision. SEAAL valorise le dialogue ouvert et transparent avec les représentants du personnel et s'efforce de maintenir un climat social favorable.

Le contrat SEAAL représente un partenariat gagnant-gagnant entre une structure publique et un opérateur privé spécialisé dans les services de l'eau et de l'assainissement. Ce partenariat permet de bénéficier de l'expertise et des ressources de l'opérateur privé tout en garantissant une gestion responsable et durable des services pour le bénéfice de la population et de la collectivité.

8- SEAAL comme modèle contractuel original :

SEAAL est un modèle contractuel original qui repose sur les principes suivants :

1. Création de SEAAL en tant que société publique à 100%, associée à un partenaire privé spécialisé dans les métiers de l'environnement. Ce modèle combine l'expertise du secteur privé avec la responsabilité publique pour assurer une gestion efficace des services de l'eau et de l'assainissement.
2. L'État joue un rôle clé en investissant dans un cadre sécurisé, ce qui garantit la continuité des investissements nécessaires au développement et à l'amélioration des services.
3. Le modèle vise à maîtriser l'éparpillement des acteurs de l'investissement, en consolidant les efforts et en optimisant les coûts pour une gestion plus efficace.
4. Les actionnaires de SEAAL sont garants de la cohérence de la gestion par rapport aux enjeux nationaux, qu'ils soient sociaux ou économiques. Ils veillent également au bon déroulement du plan d'actions prévu dans le contrat.
5. Le partenaire privé accompagne les autorités publiques pour améliorer le service public de l'eau et de l'assainissement. L'objectif est d'atteindre un niveau de service conforme aux standards internationaux en 5,5 ans et de garantir sa durabilité grâce au renforcement des compétences techniques, managériales et comportementales au niveau local.
6. Le management des relations contractuelles repose sur l'efficacité du processus d'écoute des attentes et la prise de décision partagée. Les différents acteurs sont mobilisés de manière volontariste et coordonnée.
7. Le contrat comprend des objectifs techniques et managériaux complémentaires. Les objectifs techniques visent à assurer un approvisionnement en eau de qualité 24h/24 pour tous les habitants d'Alger, à moderniser le système d'assainissement pour réduire la pollution du milieu naturel et à mettre en place une gestion clientèle améliorée. Les objectifs managériaux visent à renforcer les compétences locales grâce au transfert de savoir-faire de SUEZ Environnement et à garantir un niveau de service élevé de manière durable.

Le modèle contractuel de SEAAL combine les forces du secteur public et privé pour assurer une gestion efficace et durable des services de l'eau et de l'assainissement, avec des objectifs clairs en termes de performance technique, de satisfaction client et de développement des compétences

1- Les caractéristiques de l'échantillon :

Dans le cadre de notre recherche scientifique en sciences humaines, nous visons à obtenir des résultats objectifs et réels. Pour ce faire, il est essentiel de présenter et de déterminer la population de notre enquête. Notre étude porte sur l'enjeu et l'optimisation de la communication interne des managers au sein de l'entreprise SEAAL. La population visée dans notre enquête comprend toutes les catégories socioprofessionnelles de cette entreprise. La présentation de la population enquêtée, composée des managers de l'entreprise SEAAL avec leurs différentes fonctions, Ces informations nous permettront d'analyser et d'interpréter les résultats de notre étude sur l'enjeu et l'optimisation de la communication interne des managers au sein de l'entreprise SEAAL

Tableau 1 : La répartition des enquêtés selon l'expérience

Effectifs	expérience
Manager 01	19 ans
Manager 02	10ans
Manager 03	8 ans
Manager 04	3 ans
Manager 05	6ans
Manager 06	6 ans

Source : l'enquête

Tableau 02 : La répartition des enquêtés selon la catégorie d'âge

Age	Effectifs
30 – 40	3
41- 50	2
50 – plus	1

Source : l'enquête

Après avoir analysé le tableau, il est évident que la catégorie d'âge la plus représentée parmi les enquêtés est celle des 41 à 50 ans, avec trois personnes. Ensuite, nous avons la tranche d'âge de 30 à 40 ans, avec deux personnes, et enfin, une seule personne âgée de 50 ans ou plus. On peut donc constater que la tranche d'âge dominante parmi les enquêtés est celle de l'âge moyen.

Tableau 03 : La répartition des enquêtés selon le niveau d'instruction

Niveau d'instruction	Effectifs
Primaire	0
Moyen	0
Secondaire	0
Universitaire	6

Source : l'enquête

L'analyse du tableau révèle que tous les enquêtés ont un niveau d'instruction universitaire. Cette constatation suggère que les personnes sélectionnées pour l'enquête possèdent des compétences et des qualifications spécifiques acquises grâce à leur parcours universitaire. Le fait que personne n'ait un niveau d'instruction primaire, moyen ou secondaire suggère que les responsabilités et les exigences de la direction nécessitent des connaissances approfondies et une expertise spécialisée, généralement acquises à travers des études universitaires.

Tableau 04 : La répartition selon la fonction des enquêtés

Enquêtés	fonction
Manager 1	Directeur Général
Manager 2	Attaché directeur Général
Manager 3	Directrice des ressources humaines
Manager 4	Chef de service marketing et relation client
Manager 5	Directeur des opérations et de la stratégie
Manager 6	Directeur des communications

Source : l'enquête

Le tableau fournit des informations sur la répartition des enquêtés en fonction de leur poste ou fonction dans une organisation. Le tableau fournit une vue claire et concise de la répartition des enquêtés selon leur fonction au sein de l'organisation. Les différentes fonctions représentées couvrent des domaines clés tels que la direction générale, les ressources humaines, le marketing, les opérations, la stratégie et les communications. Cette répartition diversifiée des rôles suggère une organisation bien structurée et fonctionnelle, où chaque fonction joue un rôle spécifique dans la réalisation des objectifs de l'entreprise.

Analyse et interprétation des données

Après avoir présenté les données et les caractéristiques sociodémographiques de nos enquêtés de recherche, à travers les tableaux ci-dessus, nous interpréterons les résultats et analyserons les données que nous avons recueillies au cours de l'enquête sur le terrain.

Axe 1. Compréhension des enjeux de la communication interne :

Les principaux enjeux auxquels les manager sont confrontés dans le contexte de la communication interne

1. Les enjeux de la communication interne pour le Directeur Général de la SEAAL :

Le DG doit s'assurer que tout le monde dans l'équipe comprend les objectifs de l'entreprise, engage les employés, gère les changements, partage les informations importantes et renforce la culture d'entreprise. Une bonne communication interne aide à cela.

2. Points forts de l'analyse des enjeux :

Le DG a expliqué clairement chaque enjeu, ils sont tous pertinents, il comprend les défis spécifiques, et il a souligné comment une bonne communication interne peut améliorer la performance de l'entreprise.

3. Comment les enjeux affectent la communication du DG avec son équipe :

Les enjeux peuvent rendre la communication complexe en raison de messages compliqués, de résistance au changement, de trop d'informations, de barrières, et ils influencent l'engagement et la motivation de l'équipe.

Impact des enjeux de la communication interne sur la capacité du manager à SEAAL à communiquer efficacement avec son équipe :

1. Complexité des messages : Des messages compliqués peuvent rendre la communication difficile. Le manager doit simplifier les informations pour éviter les malentendus.

2. Résistance au changement : Lors de changements, le manager doit expliquer les raisons et répondre aux inquiétudes pour obtenir l'acceptation de l'équipe.

3. Surcharge d'information : Trop d'informations peuvent causer de la confusion. Le manager doit prioriser les messages importants.

4. Barrières de communication : Les différences linguistiques, hiérarchiques et géographiques peuvent compliquer la communication. Le manager doit adapter les canaux et favoriser la collaboration.

5. Engagement et motivation : Une mauvaise communication peut diminuer la motivation. Le manager doit fournir des informations claires, écouter les préoccupations et donner des retours réguliers pour maintenir l'engagement de l'équipe.

Obstacles spécifiques à la communication interne à SEAAL et gestion par les managers :

1. Structure organisationnelle complexe : Les managers encouragent la collaboration entre départements pour briser les silos.
2. Barrières linguistiques : Des mesures sont prises pour surmonter les obstacles linguistiques, comme la traduction et l'apprentissage des langues.
3. Communication descendante excessive : Les managers favorisent une communication bidirectionnelle pour que les employés puissent s'exprimer.
4. Manque de canaux de communication appropriés : Les managers utilisent différents canaux en fonction des besoins pour une communication efficace.
5. Résistance au changement : Les managers expliquent les raisons du changement de manière transparente pour encourager l'acceptation de l'équipe.

Au sein de la SEAAL, les managers font face à plusieurs obstacles spécifiques en matière de communication interne et mettent en place des stratégies pour les gérer :

1. Structure organisationnelle complexe : La SEAAL ayant de nombreux départements, les managers encouragent la collaboration entre eux en favorisant les échanges, les réunions interdépartementales et en promouvant une culture de travail transversale. Cela aide à éviter l'isolement des équipes et facilite la circulation de l'information.
2. Barrières linguistiques : Étant une entreprise multilingue, la SEAAL gère les barrières linguistiques en fournissant des services de traduction au besoin et en encourageant l'apprentissage des langues parmi le personnel. Cela contribue à une meilleure compréhension et coopération entre les équipes.
3. Communication descendante excessive : Pour éviter que la communication ne soit uniquement descendante, les managers encouragent les employés à partager leurs idées, préoccupations et suggestions. Ils créent un environnement ouvert où les employés sont incités à participer activement à la communication.
4. Manque de canaux de communication appropriés : Les managers identifient les canaux de communication les plus adaptés à chaque type de message et favorisent l'utilisation d'outils tels que les réunions en personne, les courriels, les intranets ou les outils de collaboration en

ligne. Ils veillent également à adapter les canaux en fonction des besoins spécifiques de chaque équipe.

5. Résistance au changement : Lors de la mise en place de changements organisationnels, les managers adoptent une approche proactive en expliquant les raisons du changement, les avantages attendus et en répondant aux préoccupations des employés. Ils favorisent une communication ouverte et transparente pour faciliter l'acceptation et l'engagement de l'équipe envers le changement.

AXE 2. Pratiques actuelles et défis liés à la communication interne :

Le manager de la SEAAL utilise plusieurs pratiques de communication interne pour assurer un échange efficace d'informations au sein de l'organisation, et voici les principales :

1. Réunions régulières : Il organise des réunions fréquentes avec son équipe pour discuter des objectifs, des projets en cours, des performances et des préoccupations. Cela permet une communication en personne, encourage les échanges et permet de clarifier immédiatement les questions.

2. Communications électroniques : Il utilise des outils comme les courriels, les messageries instantanées et les plateformes de collaboration en ligne pour partager des informations, diffuser des annonces importantes et faciliter la communication quotidienne. Ces canaux offrent une communication rapide et pratique.

3. Intranet et bulletin d'information : L'entreprise dispose d'un intranet interne où sont publiées des informations essentielles telles que les politiques, les procédures, les événements et les actualités. De plus, un bulletin d'information interne est régulièrement publié pour tenir les employés informés des développements importants.

4. Réunions interdépartementales : Pour encourager la collaboration entre les départements, le manager organise des réunions interdépartementales périodiques. Cela permet aux équipes de partager leurs projets, leurs défis et leurs bonnes pratiques, favorisant une meilleure compréhension mutuelle et une coordination efficace.

5. Boîte à idées et feedback régulier : Le manager encourage l'équipe à partager ses idées, suggestions et préoccupations à travers une boîte à idées ou des mécanismes de feedback réguliers. Cela favorise une communication ouverte et recueille des informations précieuses pour améliorer les processus internes et la satisfaction des employés.

6. Communication descendante et ascendante : Il maintient un équilibre entre la communication descendante en fournissant des directives claires et des mises à jour sur les projets, et la communication ascendante en encourageant les employés à exprimer leurs opinions, partager leurs idées et poser des questions. Cette approche crée un environnement où la communication est bidirectionnelle, favorisant la confiance et la collaboration.

Le manager utilise une variété de canaux et de pratiques pour assurer une communication interne efficace au sein de la SEAAL, favorisant ainsi la collaboration, la transparence et l'engagement des employés.

Les défis rencontrés par les managers lors de la mise en œuvre de pratiques de communication interne au sein de la SEAAL, selon le directeur des ressources humaines, comprennent :

1. Résistance au changement : Certains employés peuvent être réticents à adopter de nouvelles pratiques de communication interne. Pour surmonter ce défi, il est essentiel d'expliquer les avantages des nouvelles approches, d'assurer une communication transparente sur les raisons du changement et de démontrer les résultats positifs attendus.

2. Barrières linguistiques et culturelles : Dans un environnement multilingue et multiculturel, les barrières linguistiques et culturelles peuvent entraver la communication. Il faut veiller à ce que les informations soient accessibles à tous les employés en fournissant des traductions si nécessaire, et encourager la collaboration et le respect entre les différentes cultures présentes dans l'organisation.

3. Surcharge d'informations : La surcharge d'informations peut rendre difficile la compréhension des messages importants par les employés. Pour atténuer ce défi, il est important de hiérarchiser les informations, de les structurer de manière claire et d'utiliser les canaux de communication appropriés pour diffuser les messages pertinents.

4. Accès limité aux outils de communication : Certains employés peuvent avoir un accès limité aux outils de communication utilisés, ce qui peut créer des disparités dans la communication interne. Pour faire face à ce défi, il est nécessaire de trouver des solutions alternatives, comme l'organisation de sessions de communication en personne pour ceux qui n'ont pas accès aux outils électroniques.

5. Gestion du temps : La gestion du temps peut être un obstacle, car les employés peuvent être occupés par leurs tâches quotidiennes et avoir du mal à trouver du temps pour s'impliquer activement dans la communication interne. Pour résoudre ce problème, il est important de

planifier les communications de manière stratégique, en tenant compte des moments opportuns, et de s'assurer que les employés disposent du temps nécessaire pour participer efficacement.

L'analyse des défis rencontrés par le manager de la SEAAL lors de la mise en place de pratiques de communication interne :

1. Résistance au changement : Les employés peuvent ne pas aimer les nouvelles façons de communiquer. Le manager doit expliquer pourquoi c'est important, montrer comment cela les aides, et les inclure dans le processus.
2. Barrières linguistiques et culturelles : Les gens parlent différentes langues et viennent de différentes cultures à la SEAAL. Le manager doit s'assurer que tout le monde comprend en traduisant si nécessaire, en encourageant l'apprentissage des langues et en respectant toutes les cultures.
3. Surcharge d'informations : Parfois, il y a trop de messages à lire. Le manager doit s'assurer que les messages sont courts, clairs et qu'ils vont aux bonnes personnes.
4. Accès limité aux outils de communication : Certains employés peuvent ne pas avoir les bons outils pour communiquer. Le manager doit trouver des solutions, comme parler en personne aux employés qui n'ont pas d'outils électroniques.
5. Gestion du temps : Les employés sont occupés. Le manager doit choisir le bon moment pour communiquer et s'assurer que les employés ont le temps de participer.

L'approche du manager de la SEAAL pour évaluer l'efficacité de ses efforts de communication interne est bien pensée et complète. Voici une analyse simplifiée de sa méthode :

1. Écouter les employés : Le manager pose des questions aux employés pour savoir s'ils comprennent bien les messages et s'ils sont satisfaits. Cela l'aide à savoir ce qui fonctionne et ce qui doit être amélioré.
2. Vérifier la participation : Le manager regarde combien d'employés participent aux activités de communication. S'ils sont actifs en donnant des idées ou en participant à des réunions, c'est un bon signe.
3. Utiliser des mesures spéciales : Le manager définit des objectifs spéciaux pour voir si la communication a un impact réel sur l'entreprise, comme la satisfaction des employés ou la productivité.

4. Vérifier comment l'information circule : Le manager regarde comment les informations se déplacent dans l'entreprise, comme combien de personnes lisent les messages sur l'intranet. Cela montre si les messages sont bien diffusés.

5. Observer les actions des équipes : Le manager surveille si les équipes comprennent et appliquent les informations. S'ils le font, c'est que la communication fonctionne bien.

6. Regarder si les objectifs sont atteints : Avant de communiquer, le manager se fixe des objectifs. Ensuite, il regarde si ces objectifs ont été atteints après la communication.

Le manager de la SEAAL utilise différentes façons de mesurer si sa communication est efficace. Il demande aux employés, vérifie la participation, utilise des mesures spéciales, observe comment l'information se propage, regarde les actions des équipes et vérifie si les objectifs sont atteints. Cela l'aide à savoir si sa communication fonctionne bien ou si des améliorations sont nécessaires.

AXE 3 : Perspectives sur l'optimisation de la communication interne :

Analyse de l'optimisation de la communication interne au sein de la SEAAL selon le DG:

Le DG de la SEAAL identifie plusieurs opportunités clés pour améliorer la communication interne au sein de l'organisation :

1. Renforcer l'utilisation des canaux numériques : Actuellement, l'utilisation de l'intranet et des emails est en place, mais il existe un potentiel inexploité dans l'adoption de plateformes de collaboration en ligne, de forums et de groupes de discussion pour encourager l'interaction entre les employés.

2. Développer une communication descendante proactive : Le DG suggère d'accentuer la diffusion d'informations stratégiques aux employés, telles que les mises à jour sur les projets, les objectifs de l'entreprise et les décisions clés, afin de maintenir les employés informés et engagés.

3. Favoriser la communication transversale : Encourager la collaboration entre les équipes et les départements en organisant des réunions interdépartementales, en créant des groupes de travail transversaux et en promouvant la communication informelle.

4. Améliorer la communication ascendante : Créer un environnement favorable à la communication ascendante en mettant en place des mécanismes de rétroaction structurés, tels que des boîtes à idées, des sessions de feedback et des sondages d'opinion.

5. Renforcer les compétences en communication : Reconnaître l'importance des compétences en communication en proposant des programmes de formation pour les employés et les managers, couvrant la communication écrite, orale et interpersonnelle.

6. Favoriser la diversité et l'inclusion dans la communication : S'assurer que la communication interne prend en compte la diversité des employés en adaptant les messages et les canaux en fonction des langues, des styles de communication et des besoins individuels, favorisant ainsi un environnement de travail inclusif.

Des actions et initiatives pour renforcer la communication interne des managers au sein de la SEAAL selon le directeur de communication

1. Utiliser plus Internet : La SEAAL peut utiliser davantage Internet pour que les employés puissent communiquer plus rapidement et facilement, par exemple en utilisant l'intranet, les emails et des outils en ligne pour discuter et partager des informations.

2. Parler aux employés : La SEAAL devrait informer les employés sur les décisions importantes, les projets et les objectifs de l'entreprise de manière proactive. Cela les aidera à mieux comprendre ce qui se passe et à rester engagés.

3. Collaborer entre équipes : Encourager les équipes à travailler ensemble et à échanger des idées peut améliorer l'efficacité et renforcer les liens entre les différents groupes de travail.

4. Écouter les employés : La SEAAL devrait créer un environnement où les employés se sentent à l'aise pour partager leurs idées et leurs préoccupations. L'écoute active et des moyens de donner leur avis sont importants.

5. Améliorer les compétences en communication : Les managers et les employés devraient être formés pour mieux communiquer, que ce soit à l'écrit ou à l'oral, afin que les messages soient compris de manière plus claire.

6. Inclure tout le monde : La SEAAL doit s'assurer que tous les employés se sentent respectés et pris en compte dans la communication, quelles que soient leurs différences, comme la langue ou le style de communication. Cela favorise la collaboration et l'engagement.

Comment gérer les conflits et comment parler avec des personnes de cultures différentes. Ces cours aident les responsables à devenir de meilleurs communicateurs.

1. Formations en communication : Organiser des cours pour les responsables afin qu'ils apprennent à mieux communiquer. Cela pourrait inclure des cours sur l'écoute active, la façon de bien parler,

2. Communiquer souvent : Encourager les responsables à parler régulièrement avec leur équipe. Cela signifie avoir des réunions d'équipe régulières, donner souvent des nouvelles sur les objectifs et les projets, et prendre du temps pour discuter librement des problèmes et des idées. Une communication régulière aide à être transparent, à renforcer la confiance et à tenir les employés informés.
3. Partage de bonnes pratiques : Aider les responsables à partager les choses qui marchent bien quand ils communiquent avec leur équipe. On peut organiser des discussions où ils racontent ce qui a marché pour eux. Cela permet aux responsables de s'inspirer les uns des autres et d'utiliser des méthodes qui ont fait leurs preuves.
4. Encourager à parler aux responsables : Encourager les responsables à créer un environnement où les employés se sentent libres de partager leurs idées, leurs problèmes et leurs suggestions. Les responsables peuvent demander aux employés de donner leur avis, de poser des questions et de participer activement aux discussions. Écouter attentivement et reconnaître la valeur des contributions des employés aide à renforcer l'engagement et la confiance.
5. Utiliser les bons outils : S'assurer que les responsables ont les bons outils pour bien communiquer. Cela peut signifier utiliser une plateforme en ligne pour partager des documents, parler de façon claire et concise, organiser des réunions en ligne quand c'est nécessaire, ou utiliser un système pour stocker et partager des informations importantes.
6. Évaluer la communication des responsables : Mettre en place des façons d'évaluer comment les responsables communique. Cela peut inclure des évaluations régulières de leurs compétences en communication, demander des avis à 360 degrés, ou poser des questions aux employés pour savoir ce qu'ils pensent de la communication des responsables. Cela permet de voir ce qui fonctionne bien et ce qui peut être amélioré.

L'analyse des actions et initiatives pour renforcer la communication interne des managers au sein de la SEAAL met en évidence les points suivants :

1. Formation en communication : En donnant des cours spéciaux aux managers pour les aider à mieux parler avec leur équipe, la SEAAL montre qu'elle veut que les managers soient de meilleurs communicateurs.
2. Communiquer souvent : Le fait d'insister sur le fait que les managers doivent parler régulièrement avec leur équipe montre que la SEAAL veut que tout le monde se tienne au courant et se sente impliqué.

3. Partage de bonnes idées : En encourageant les managers à partager ce qui fonctionne bien quand ils parlent à leur équipe, la SEAAL veut que les managers apprennent les uns des autres et travaillent ensemble.

4. Encourager à parler aux managers : En disant aux managers d'écouter leurs employés et de les encourager à donner leur avis, la SEAAL veut que tout le monde puisse partager ses idées et se sentir écouté.

5. Utiliser de bons outils : En s'assurant que les managers ont les bons outils pour bien communiquer, la SEAAL veut que la communication soit efficace en utilisant les bons moyens.

6. Évaluer la communication des managers : En vérifiant comment les managers communiquent, la SEAAL veut s'assurer que la communication s'améliore toujours et que les managers font du bon travail.

Des mesures et des évaluations proposées pour évaluer l'impact des améliorations de la communication interne au sein de la SEAAL selon le directeur des opérations et de la stratégie

1. Questionner les employés : Poser des questions aux employés pour savoir ce qu'ils pensent de la communication au sein de l'entreprise. On peut leur demander si les informations sont claires, si la communication est fréquente, si les messages venant du haut vers le bas et du bas vers le haut sont de bonne qualité, et s'ils sont satisfaits de la communication en général.

2. Regarder qui participe et s'implique : Observer combien d'employés participent et s'impliquent lors des réunions, des sessions d'information et des projets de communication interne. Si plus d'employés s'impliquent, cela peut signifier que la communication s'améliore.

3. Réduire les malentendus et les erreurs : Suivre le nombre de fois où il y a des malentendus ou des erreurs à cause d'une mauvaise communication. Si ces erreurs diminuent après les améliorations de la communication, c'est un signe que les messages sont mieux compris.

4. Regarder les performances de l'entreprise : Voir comment l'entreprise se comporte en examinant des choses importantes comme la productivité, la satisfaction des clients, le taux de rétention des employés, ou encore les résultats financiers. Si ces choses s'améliorent après avoir amélioré la communication interne, cela peut montrer que la communication efficace a un lien avec de meilleures performances de l'entreprise.

5. Demander aux personnes impliquées : Recueillir des avis de personnes à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, comme les clients, les fournisseurs ou les partenaires, sur la qualité

de la communication interne. Leurs retours peuvent nous dire comment la communication affecte la relation avec l'entreprise.

6. Évaluer les compétences en communication : Évaluer régulièrement les compétences en communication des managers et des employés. Cela peut se faire en les observant, en évaluant comment ils se comportent dans leur travail, ou en utilisant des outils spéciaux pour évaluer leurs compétences. Si leurs compétences en communication s'améliorent, cela peut signifier qu'ils communiquent mieux.

L'analyse des mesures et des évaluations proposées pour évaluer l'impact des améliorations de la communication interne au sein de la SEAAL met en évidence les éléments suivants:

1. Écouter les employés : En demandant aux employés ce qu'ils pensent de la communication interne, la SEAAL peut comprendre comment ils voient les choses. Cela permet d'entendre leur avis et de savoir si les améliorations ont eu un impact sur leur satisfaction et leur engagement.

2. Regarder qui participe et s'implique : En observant combien d'employés participent et sont actifs dans les activités de communication interne, on peut mesurer si la communication fonctionne mieux. Si plus d'employés participent après les améliorations, cela montre qu'ils sont plus impliqués.

3. Éviter les erreurs : En faisant attention aux erreurs ou aux malentendus qui se produisent à cause de problèmes de communication, on peut voir si les améliorations ont un effet. Si ces erreurs diminuent, cela signifie que les messages sont mieux compris.

4. Regarder comment l'entreprise se porte : En examinant comment l'entreprise se comporte en termes de productivité, de satisfaction des clients, de rétention des employés, ou de résultats financiers, on peut savoir si les améliorations de la communication ont un impact sur les résultats globaux de l'entreprise.

5. Demander l'avis des autres : En demandant à d'autres personnes, à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise, ce qu'elles pensent de la communication interne, on peut avoir une idée de son impact sur les relations d'affaires. Les commentaires des clients, des fournisseurs et des partenaires sont importants pour évaluer la qualité de la communication.

6. Évaluer les compétences en communication : En évaluant régulièrement les compétences en communication des managers et des employés, on peut mesurer leurs progrès. Si leurs compétences s'améliorent, cela signifie qu'ils communiquent mieux et que les messages passent plus efficacement.

2-La vérification des hypothèses :

a- La première hypothèse :

« Une communication interne efficace des managers permet d'améliorer la productivité et la motivation des employés».

Selon les résultats de l'enquête menée, il est clair que l'hypothèse selon laquelle une communication interne efficace des managers permet d'améliorer la productivité et la motivation des employés est confirmée. Dans le contexte spécifique des managers de la Société des Eaux et de l'Assainissement d'Alger (SEAAL), leur rôle dans la communication interne revêt une importance cruciale pour maximiser les performances et les résultats de l'entreprise.

Les résultats de l'enquête indiquent que la majorité des employés de la SEAAL reconnaissent l'impact positif de la communication claire et régulière de leurs gestionnaires. Les employés ont exprimé que cette communication efficace avait un effet bénéfique sur leur motivation à travailler et leur capacité à être plus productifs. Cela met en évidence le rôle essentiel des managers de la SEAAL en tant que facilitateurs de la communication interne, en créant un environnement propice à la collaboration, à la transparence et à l'échange d'informations pertinentes.

Les managers de la SEAAL jouent un rôle clé dans la transmission des objectifs de l'entreprise, des attentes de performance et des changements organisationnels à leurs équipes. En communiquant de manière efficace et en fournissant des informations claires, ils permettent aux employés de comprendre leur contribution à la réalisation des objectifs globaux de l'entreprise. Cette clarté renforce la motivation des employés, qui se sentent valorisés et soutenus dans leurs efforts.

De plus, une communication interne régulière permet aux managers de la SEAAL de fournir un feedback constructif et des encouragements à leurs employés. Cela renforce la confiance, favorise le développement professionnel et stimule la motivation des employés à exceller dans leurs tâches quotidiennes.

Les résultats de la recherche confirment l'hypothèse selon laquelle une communication interne efficace des managers de la SEAAL améliore la productivité et la motivation des employés. Les managers jouent un rôle central en créant un environnement de travail favorable à la communication ouverte, à la transparence et à la compréhension mutuelle. Leur capacité à communiquer clairement, à fournir des feedbacks constructifs et à soutenir leurs employés a un impact positif sur la performance globale de l'entreprise.

b- La deuxième hypothèse :

« Une communication inter régulière et transparente des managers peut aider à faire prévenir des rumeurs et les conflits».

En utilisant les données recueillies dans l'enquête précédente, nous avons pu examiner la deuxième hypothèse selon laquelle une communication interne régulière et transparente des managers peut aider à prévenir les conflits et les rumeurs. Les résultats de notre analyse indiquent que la qualité de la communication interne des managers joue un rôle important dans la prévention des conflits et des rumeurs dans l'entreprise SEAL.

Lorsque les managers de la SEAAL s'engagent à communiquer de manière régulière et transparente avec leurs équipes, ils favorisent un climat de confiance et de compréhension mutuelle. Les employés se sentent informés et impliqués dans les décisions de l'entreprise, ce qui réduit les spéculations et les rumeurs. La communication ouverte des managers permet également de dissiper les malentendus et de prévenir les conflits potentiels, en facilitant la résolution de problèmes et en encourageant la collaboration entre les différents acteurs de l'entreprise.

Les managers de la SEAAL ont également un rôle clé dans la diffusion d'informations importantes aux employés, telles que les changements organisationnels, les objectifs de l'entreprise et les résultats obtenus. Une communication claire et transparente de la part des managers permet aux employés de comprendre l'orientation stratégique de l'entreprise et de se sentir partie prenante de sa réussite. Cela renforce leur engagement et leur motivation à contribuer activement aux objectifs collectifs.

La communication régulière des managers de la SEAAL offre aux employés un canal pour exprimer leurs préoccupations, leurs idées et leurs suggestions. Les managers qui encouragent activement le feedback des employés créent un environnement où les idées novatrices peuvent émerger et où les problèmes peuvent être résolus de manière proactive. Cette communication bidirectionnelle renforce la confiance et la satisfaction des employés, ce qui se traduit par une plus grande productivité et une meilleure performance globale de l'entreprise.

Ces résultats confirment l'hypothèse sur l'importance de la communication régulière et transparente des managers pour maintenir un environnement de travail sain et productif au sein de l'entreprise.

c- La troisième hypothèse :

«Les nouvelles technologies peuvent aider à améliorer la communication interne des managers.»

En utilisant les données recueillies dans les différentes sources de notre projet de recherche, nous avons examiné l'hypothèse selon laquelle les nouvelles technologies peuvent aider à améliorer la communication interne des managers dans l'entreprise. Les résultats de notre analyse indiquent que les nouvelles technologies telles que les plateformes de communication en ligne, les outils numériques de collaboration et les logiciels de gestion de projet peuvent jouer un rôle important dans l'amélioration de la communication interne des managers. Les employés qui ont déclaré avoir accès à ces outils ont signalé une amélioration de la transparence et de la rapidité de la communication, ainsi qu'une diminution des malentendus et des erreurs. Ces résultats soulignent l'importance de la mise en place de solutions technologiques pour améliorer la communication interne des managers et maintenir un environnement de travail efficace et collaboratif au sein de l'entreprise.

Résultat obtenu :

L'étude menée auprès de la SEEAL a mis en évidence l'importance du rôle des managers dans l'optimisation de la communication interne. Les résultats ont confirmé que les managers qui ont fait preuve d'un bon travail en matière de communication ont influencé positivement la productivité, la motivation et la satisfaction des employés.

Tout d'abord, les managers qui ont établi une communication claire, régulière et transparente ont créé un environnement propice à la motivation des employés. En fournissant des informations pertinentes de manière cohérente, ces managers ont aidé les employés à comprendre les objectifs de l'entreprise et leur rôle dans leur réalisation. Cela a permis d'accroître leur engagement envers leur travail et de stimuler leur productivité.

Ensuite, les managers qui ont développé de bonnes compétences en communication ont réussi à réduire les rumeurs et les conflits au sein de l'entreprise. En maintenant des canaux de communication ouverts, en encourageant le partage d'informations et en résolvant les problèmes de manière transparente, ces managers ont créé un climat de confiance et favorisé une culture de collaboration et de respect mutuel. Cela a contribué à maintenir un environnement de travail harmonieux et à minimiser les frictions internes.

De plus, les managers qui ont favorisé la communication bidirectionnelle ont renforcé la satisfaction au travail des employés. En écoutant activement les idées, les préoccupations et

les suggestions des employés, ces managers ont démontré leur engagement envers leur bien-être et leur développement professionnel. Cela a renforcé la confiance des employés envers leurs managers et envers l'entreprise dans son ensemble, créant ainsi un sentiment d'appartenance et de satisfaction.

En conclusion, les résultats de l'étude ont souligné l'importance cruciale des managers dans l'optimisation de la communication interne au sein de la SEEAL. Les managers qui ont réussi à établir une communication claire, à réduire les rumeurs et les conflits, et à favoriser la communication bidirectionnelle ont eu un impact positif sur la productivité, la motivation et la satisfaction des employés. Leur rôle actif dans la création d'une culture de communication ouverte et inclusive a contribué à renforcer l'efficacité organisationnelle et la cohésion au sein de l'entreprise.

Remarque et propositions :

a- Remarque

Pendant la période d'observation au sein de la SEAAL, nous avons également identifié des aspects positifs en matière de communication interne des managers :

1. Les managers démontrent une volonté d'écoute active envers les employés, en encourageant l'expression des idées et des préoccupations.
2. Les réunions régulières permettent aux managers de transmettre des informations importantes et de partager la vision de l'entreprise avec les employés.
3. Certains managers utilisent des approches de communication ouverte et transparente, favorisant un climat de confiance et d'échanges constructifs.
4. La direction de la SEAAL se montre réceptive aux suggestions d'amélioration et à l'exploration de nouvelles méthodes de communication interne.

b- Propositions :

Afin d'améliorer la communication interne des managers dans la SEAAL et d'adopter de nouvelles tendances pour une meilleure organisation :

1. Introduire des outils de communication modernes : Explorez l'utilisation d'outils numériques tels que les plateformes de communication en temps réel, les applications de gestion de projet et les solutions de travail collaboratif. Ces outils faciliteront la communication rapide, la coordination des tâches et la gestion efficace des projets.
2. Adopter la communication mobile : Avec la popularité croissante des Smartphones, encouragez l'utilisation d'applications mobiles dédiées à la communication interne. Cela

permettra aux employés et aux managers d'accéder aux informations importantes, de communiquer en déplacement et de rester connectés en tout temps.

Promouvoir la communication horizontale : Encouragez une culture organisationnelle qui favorise la communication horizontale entre les différents niveaux hiérarchiques et les services. Cela peut être réalisé en organisant des séances de brainstorming, des réunions informelles ou en mettant en place des espaces de discussion en ligne pour permettre des échanges ouverts et collaboratifs.

Conclusion

La communication interne constitue un pilier fondamental de la gestion d'une entreprise, et les managers jouent un rôle central dans son optimisation. La présente étude menée auprès de la SEEAL a confirmé l'importance du rôle des managers dans l'amélioration de la communication interne et a souligné les bénéfices tangibles qui en découlent.

Les résultats obtenus ont démontré que les managers qui ont fait preuve d'un bon travail en matière de communication ont eu un impact significatif sur la productivité, la motivation et la satisfaction des employés. En établissant une communication claire, régulière et transparente, ces managers ont réussi à créer un environnement propice à l'épanouissement professionnel des employés, les incitant ainsi à s'investir davantage dans leur travail.

De plus, la réduction des rumeurs et des conflits au sein de l'entreprise a été constatée grâce à la communication efficace des managers. En maintenant des canaux de communication ouverts, en favorisant le partage d'informations et en résolvant les problèmes de manière transparente, les managers ont contribué à créer un climat de confiance et de collaboration au sein de l'organisation.

L'étude a également révélé l'importance de la communication bidirectionnelle entre les managers et les employés. Les managers qui ont su écouter activement les employés, prendre en compte leurs opinions et les impliquer dans les processus décisionnels ont renforcé la satisfaction au travail et la confiance des employés envers l'entreprise.

Pour optimiser la communication interne, il est essentiel que les managers mettent en place des stratégies de communication claires, favorisent un environnement de travail inclusif et ouvert à la discussion, et accordent une attention particulière aux besoins et aux préoccupations des employés. En développant leurs compétences en communication et en se positionnant comme des facilitateurs de communication, les managers peuvent influencer positivement la culture organisationnelle et maximiser les performances de l'entreprise.

En conclusion, les résultats de cette étude soulignent l'importance cruciale du rôle des managers dans l'optimisation de la communication interne au sein de la SEEAL. Les managers qui ont su créer une communication claire, réduire les rumeurs et les conflits, et favoriser la communication bidirectionnelle ont été en mesure d'améliorer la productivité, la motivation et la satisfaction des employés. Ces résultats appellent à accorder une attention accrue à la formation et au développement des compétences en communication des managers, afin de favoriser une communication interne efficace et de promouvoir le succès organisationnel à long terme.

La liste bibliographique

La liste des ouvrages

1. ANGERS Maurice, Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, Ed Casbah, Alger 1997
2. Béatrice Arnaud, "Management et communication : 55 outils pour l'efficacité des managers", Dunod, 2015
3. BERTRAND, G. (1996). La communication interne en entreprise. Éditions d'Organisation.
4. BRENNEMAN R, SEPARI.S, «économie d'entreprise », édition DONUD, paris, 2001
5. CATHERINE Voynet-Fourboul, "La communication interne en entreprise", Dunod, 2014
6. TIMOTHY. Coombs W. et SHERRY. Holladay « Le Manuel de la Communication de Crise ». In: Coombs W.T. et Holladay S. Le Manuel de la Communication de Crise. Chichester : Wiley-Blackwell, 2012.
7. DALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, introduction a la communication, édition Dunod, paris ,2009
8. JEAN-MARIE. Dru La communication d'entreprise. Les Éditions d'Organisation, Paris : 1996.
9. GRAWITZ Madeleine, Méthode des sciences sociales, 11 éditions, Ed Dalloz, Paris 2001
10. WESTPHALEN Marie-Hélène, Thierry LIBAERT, Céline MAS, Assael ADARY, communicator: toutes les clés de la communication, 7eme édition : Dunod, 2015
11. Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2017). Comportement organisationnel, 17ème édition.
12. STEPHEN P. Robbins et MARY Coulter,» ou Management : principe et application " 14 Eme édition, 2018.
13. JOEP· Cornelissen Communication d'entreprise : Un guide de théorie et de pratique. Sage publications. (2017)
14. KIM. W. Cameron et GRETCHEN. M. Spreitzer Le manuel Oxford de l'étude positive des organisations. Oxford University Press.(2019).

15. DAVID, Francis. R. Management stratégique : Une approche basée sur l'avantage concurrentiel, concepts et cas. Pearson. (2017).
16. DENNIS. Tourish, & PAUL. Robson, Construction de sens et politique dans les fusions et acquisitions : le rôle de la communication interne. Journal of Communication Management. (2017).

La liste des dictionnaires :

1. Dictionnaire de la gestion des risques, sous la direction de Hélène Delacour et Sébastien Damart, éditions EMS
2. Dictionnaire de la qualité, sous la direction de Jean-Marie Gogue, éditions AFNOR, 2013
3. Communication interne et changement, sous la direction de Jean-Michel Moutot et Alain Viala, éditions Dunod, 2011
4. Dictionnaire de la gestion de la ressource humaine, sous la direction de Patrick et Michel Gollac, édition Vuibert, 2017

Lists des articles

1. SHUCK, B., & Reio, T. G. (2014). Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for practice. Journal of Leadership & Organizational Studies
2. Bhattacharya, I., & Rai, S. (2019). Effective Internal Communication for Managers. International Journal of Research and Analytical Reviews, 3em edition,
3. FARZIANPOUR, F., & Asgari, A. (2014). The role of internal communication in increasing employee job satisfaction in Iranian banks. Journal of Basic and Applied Scientific Research
4. TRUSS, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A., & Soane, E. (2013). Employee engagement in theory and practice. Routledge.
5. GKOREZIS, P., Petridou, E., & Papadopoulos, T. (2014). Internal communication as an element of change management in public organizations: A case study of the greek ministry of finance. Journal of Organizational Change Management,

6. Abdelhakim MAZOUZEN « l'impact de la communication interne sur l'image interne de l'entreprise », mémoire de master en sociologie de travail et ressources humaines, Université Abderrahmane Mira, 2013/2014
7. KEBCI Celia « Analyse des enjeux de la communication d'entreprise » Mémoire de master En Sciences de Gestion Université de Tizi-Ouzou 2019/2020
8. Christian Michon, « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer », Communication et organisation [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 02 mai 2023. URL : <http://journals.openedition.org/communicationorganisation/1713> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1713>
9. RICHARD. Dulek E. ET SANDRA. Wormer « Communication interne » New York: Business Expert Press. 20(3), 2015.
10. AKIHITO Shimazu,., WILMAR. Schaufeli, B., Kamiyama, K., & Kawakami, N. L'addiction au travail versus l'engagement au travail : Les deux différents prédicteurs du bien-être et de la performance future. Journal of Business and Psychology, 30(4), 543-555. (2015).
11. JENNY. Madera, M., MARJORIE. Dawson, , & JENNIFER. Neal, A. Opportunités de formation et de développement : Un prédicteur de la fidélisation des employés et de la satisfaction au travail. Journal of Business and Psychology, 33(6), 717-728. (2018).
12. PAGE, Kareemah., & LYNNE. Hemphill, Communication interne, satisfaction de l'information et sentiment de communauté : L'effet de l'influence personnelle. Journal of Public Relations Research, (2016).
13. Documents obtenue lors du stage à SEAAL, (présentation SEAAL).

Table des matières

- La liste des figures	
- La liste des Tableaux	
- Introduction	01

La partie théorique

Chapitre I : Cadre Méthodologique

1.1- Les raisons de choix du thème	03
1.2- Les objectifs de la recherche.....	04
1.3- La problématique	05
1.4- Les hypothèses	06
1.5- La discussion des hypothèses.....	06
1.6- Définition des concepts clés	08
1.7- La méthodologie de recherche.....	13
1.7.1- la prés enquête	13
1.7.2- La méthode utilisée.....	13
1.7.3- La technique appliquée	14
8- Le choix de l'échantillon.	14
9- les avantages et difficultés	16

Chapitre II : Enjeux de la communication interne des managers

2.1- Définition de la communication interne	
2- importance de la communication interne pour les managers.....	18
2.1 Améliorer la coordination et la collaboration	18
2.2 Renforcer la motivation et l'engagement des employés	13
2.3 Favoriser une culture d'entreprise forte	13
2.4 Gérer le changement efficacement	14
3- obstacle à une bonne communication interne.....	20
3.1La hiérarchie.....	20
1. Le filtrage.....	20
2. La perception sélective	20
3. Le manque de transparence	20
4. Le manque de cohérence.....	20
5. Les barrières linguistiques et culturelles.....	20
6. Les modes de communication inadaptés.....	21
7. Le manque de feedback	21
8. Les émotions	21

Chapitre III : techniques et outils de communication interne pour les managers

1- les différents types de communication interne.....	22
1.1 La communication descendante.....	22
1.2 La communication ascendante.....	22
1.3 La communication horizontale.....	23
1.4 La communication informelle.....	23
1.5 La communication verbale.....	23
1.6 La communication écrite.....	23
2- Les outils de communication interne.....	23
2.1 La note de service.....	23
2.2 La newsletter interne.....	23
2.3 Les bulletins d'information.....	23
2.4 Le panneau d'affichage.....	24
2.5 La boîte à idées.....	24
2.6 L'intranet.....	24
2.7 Les réunions d'équipe.....	24
2.8 L'atelier métier.....	25
2.9 Le mail.....	25
2.10 Chat en direct.....	26
2.11 Visioconférence.....	27
2.12 Réseaux sociaux d'entreprise.....	27
2.13 Plateformes de gestion de projets.....	27
3 Les meilleures pratiques en matière de communication interne.....	27
3.1 Établir une stratégie de communication interne.....	28
3.2 Utiliser des canaux de communication efficaces.....	28
3.3 Encourager la participation des employés.....	28
3.4 Utiliser un langage clair et simple.....	28
3.4 Mesurer l'efficacité de la communication interne.....	29

Chapitre VI les avantages de la mise en place d'une communication interne efficace pour les entreprises

4- amélioration de la productivité.....	30
4.1 Utiliser des outils de gestion de temps.....	30
4.2 Offrir des opportunités de formation et de développement professionnel.....	30
4.3 Utiliser des outils de communication modernes.....	30
4.4 Encourager une culture de communication ouverte.....	30
4.5 Définir des objectifs clairs.....	31
4.6 Favoriser la collaboration.....	31
4.7 Mettre en place des canaux de communication efficaces.....	33
4.8 Évaluer régulièrement l'efficacité de la communication interne.....	33
5- meilleures compréhension des objectifs d'entreprise.....	33
5.1 La mission et de la vision de l'entreprise.....	36
5.2 L'identification des valeurs clés de l'entreprise.....	36
5.3 L'analyse de l'environnement de l'entreprise.....	36

6- réduction des risques.....	36
6.1 Détecter les risques	36
6.2La communication comme outil de gestion des risques.....	36
6.3Créer une culture de transparence.....	37
6.4La communication comme première ligne de défense contre les risques	37
6.5Les signaux faibles et la communication interne pour détecter les risques potentiels.....	37

Partie Pratique

Chapitre VI : Présentation de l’Organisme d’Accueil

1- Historique de la création de la SEAAL	39
2- Présentation de SEAAL.....	39
3- Ses missions et défis.....	40
4- Organisation SEAAL	40
5- Les engagements sur les objectifs stratégiques de SEAAL	41
6-SEAAL comme modèle contractuel original	41
7- la direction et les différents services et leur rôle.....	42

Chapitre V : Analyse et Interprétation des Données

1- Les caractéristiques de l’échantillon d’étude	45
2- Analyse et interprétation des données.....	50
3- La vérification des hypothèses.....	60
4- Les résultats d’étude....	62
5- Remarque et propositions	63
Conclusion.....	65

- Liste bibliographique
- Les annexes

Les annexes

Guide d'entretien :

Information générale :

- Age
- Sexe
- Niveau d'instruction

Questions relatives à notre thème :

Axe 1. Compréhension des enjeux de la communication interne :

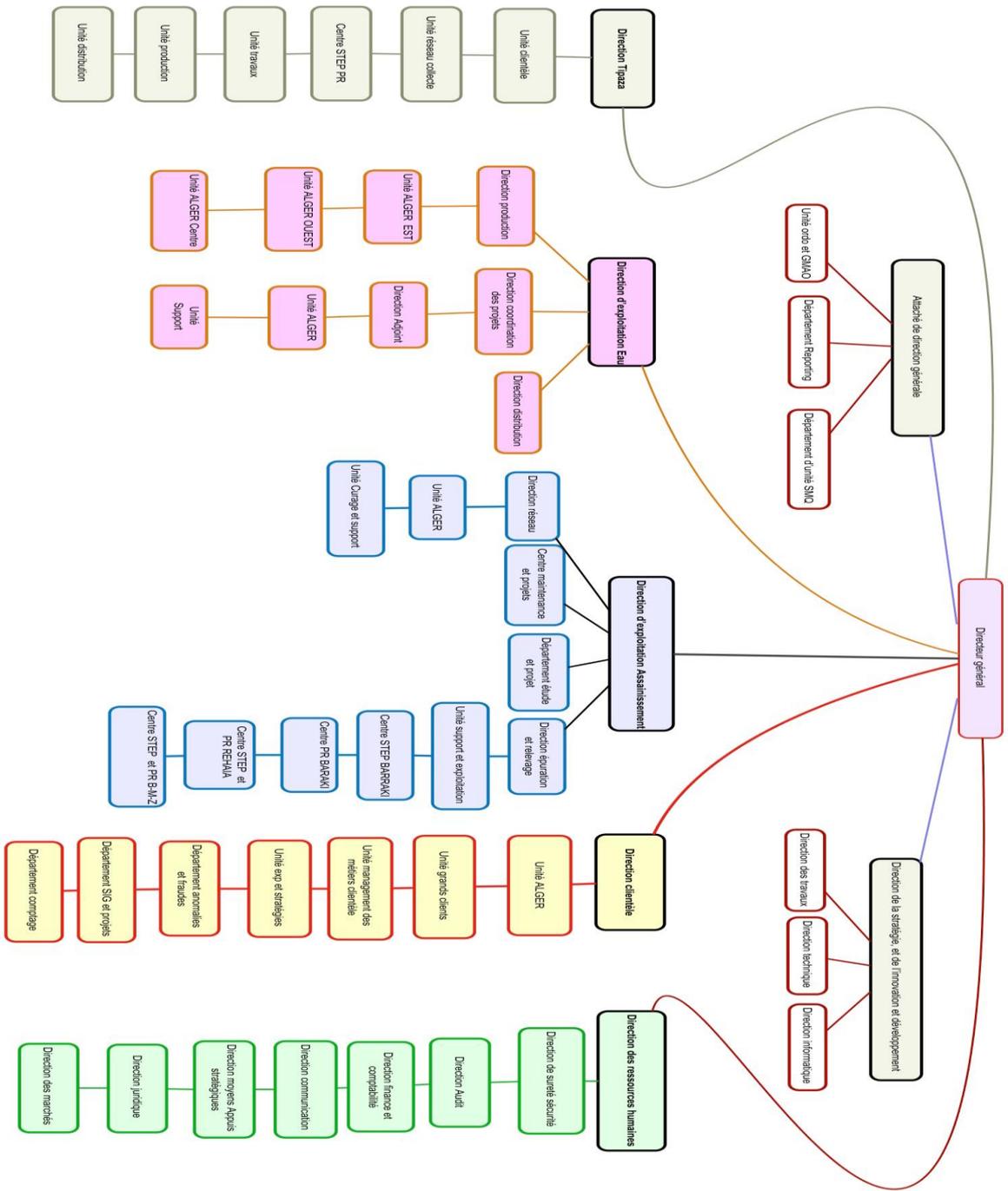
- Quels sont les principaux enjeux auxquels vous êtes confronté en tant que manager dans le contexte de la communication interne ?
- Comment ces enjeux affectent-ils votre capacité à communiquer efficacement avec votre équipe ?
- Pouvez-vous identifier des obstacles spécifiques à la communication interne au sein de votre société SEAAL ? Comment ces obstacles sont-ils perçus et gérés par les managers ?

Axe 2. Pratiques actuelles et défis liés à la communication interne :

- Décrivez les pratiques actuelles de communication interne que vous utilisez en tant que manager. Quels canaux, outils ou stratégies privilégiez-vous ?
- Quels sont les défis que vous rencontrez lors de la mise en œuvre de ces pratiques de communication interne ?
- Comment évaluez-vous l'efficacité de vos efforts de communication interne ? Quelles sont les mesures ou les signaux que vous utilisez pour évaluer le succès ou l'échec de vos communications ?

Axe 3. Perspectives sur l'optimisation de la communication interne :

- Selon vous, quelles sont les améliorations potentielles ou les opportunités d'optimisation de la communication interne au sein de la SEAAL ?
- Quelles actions ou initiatives pourraient être mises en place pour renforcer la communication interne des managers ?
- Comment pouvez-vous mesurer ou évaluer l'impact de ces améliorations proposées sur l'efficacité globale de la communication interne et sur les résultats organisationnels ?



Résumé :

Ce mémoire de recherche se penche sur les enjeux et l'optimisation de la communication interne des managers au sein de la Société des Eaux et d'Assainissement d'Alger (SEAAL) en vue d'aligner les employés autour des objectifs de l'entreprise. L'objectif principal est de comprendre comment les managers peuvent optimiser la communication interne pour renforcer l'alignement des employés avec les objectifs de la SEAAL. La démarche expérimentée pour cette étude est de nature qualitative, et la technique de recherche utilisée est celle des entretiens semi-directifs destinés aux managers de la SEAAL occupant différentes fonctions. Cette approche permet d'obtenir des informations approfondies sur les pratiques actuelles de communication interne, les obstacles rencontrés et les bonnes pratiques à adopter pour améliorer la qualité de la communication. Les résultats obtenus confirment que la communication interne des managers joue un rôle majeur dans la réalisation des objectifs de la SEAAL. Les enjeux de cette communication sont multiples, notamment l'alignement des employés sur les objectifs de l'entreprise, la cohésion des équipes, la diffusion efficace des informations, la motivation des employés et l'amélioration de la performance organisationnelle. Les bonnes pratiques identifiées pour améliorer la qualité de la communication interne comprennent la mise en place de canaux de communication adaptés, tels que des réunions régulières, des outils de communication numériques, et la promotion d'une culture de transparence et de collaboration. Les managers doivent également développer leurs compétences en communication, en adoptant des approches claires, empathiques et engageantes. Ce mémoire de recherche souligne l'importance de la communication interne des managers dans la SEAAL et propose des recommandations pratiques pour optimiser cette communication. Il constitue une ressource précieuse pour les managers de la SEAAL et peut servir de base pour de futures recherches dans le domaine de la communication interne et de la gestion des organisations.

Abstract:

This research paper focuses on the challenges and optimization of internal communication by managers within the Algerian Water and Sanitation Company (SEAAL) to align employees with the company's objectives. The primary objective is to understand how managers can optimize internal communication to enhance employee alignment with SEAAL's goals. The research approach employed in this study is qualitative, utilizing semi-structured interviews with managers from various positions within SEAAL. This approach provides in-depth insights into current practices of internal communication; the obstacles encountered, and best

practices to improve communication quality. The findings affirm that internal communication by managers plays a significant role in achieving SEAAL's objectives. The communication challenges encompass various aspects, including employee alignment with company goals, team cohesion, effective information dissemination, employee motivation, and organizational performance improvement. Identified best practices to enhance the quality of internal communication include establishing suitable communication channels, such as regular meetings and digital communication tools, and promoting a culture of transparency and collaboration. Managers should also develop their communication skills by adopting clear, empathetic, and engaging approaches. This research paper emphasizes the importance of internal communication by managers within SEAAL and provides practical recommendations to optimize this communication. It serves as a valuable resource for SEAAL managers and can serve as a basis for future research in the field of internal communication and organizational management.

ملخص:

يتناول هذا البحث التحديات وتحسين التواصل الداخلي من قبل المديرين في شركة مياه و صرف صحي الجزائر (سيال) لمواءمة الموظفين مع أهداف الشركة. الهدف الرئيسي هو فهم كيف يمكن للمديرين تحسين التواصل الداخلي لتعزيز مواءمة الموظفين مع أهداف سيال. النهج البحثي المستخدم في هذه الدراسة هو نوع نوعي، حيث تستخدم تقنية المقابلات شبه الموجهة مع المديرين من مختلف المناصب في سيال. هذا النهج يوفر تحليلاً مفصلاً للممارسات الحالية للتواصل الداخلي والعقبات التي تواجهها وأفضل الممارسات التي يمكن اعتمادها لتحسين جودة التواصل. تؤكد النتائج أن التواصل الداخلي من قبل المديرين يلعب دوراً كبيراً في تحقيق أهداف سيال. وتنوع التحديات في هذا التواصل بما في ذلك مواءمة الموظفين مع أهداف الشركة، وتماسك الفرق، ونشر المعلومات بفعالية، وتحفيز الموظفين وتحسين الأداء المؤسسي. تشمل أفضل الممارسات المحددة لتحسين جودة التواصل الداخلي إنشاء قنوات اتصال مناسبة مثل الاجتماعات المنتظمة وأدوات الاتصال الرقمية، وتعزيز ثقافة الشفافية والتعاون. يجب على المديرين أيضاً تنمية مهاراتهم في التواصل من خلال اعتماد نهج واضح