

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA  
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION**

**Département des Sciences de Gestions**



**Mémoire de fin d'étude**

**Pour l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de Gestion**

**Option : Management des Etablissements Hôteliers**

**Thème :**

**L'impact de la communication interne sur l'intégration des employés aux objectifs  
d'un établissement hôtelier**

**Cas : Hôtel Atlantis AKBOU**

**Réalisé par :  
AMRIOU Ilyas**

**Encadré par :  
M. DJENANE Sid Ali**

**Année Universitaire : 2023/2024**

## **REMERCIEMENTS**

**Avant tout je remercie le bon Dieu, tout puissant, de m'avoir donnée la force, la patience, le courage, ainsi que l'audace pour dépasser toutes les difficultés durant ces cinq longues années d'études.**

**Je tiens à remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, ont contribué à l'accomplissement de ce travail, et à la réussite de mon parcours universitaire.**

**Ces remerciements vont tout d'abord à mes parents pour leur amour, soutien, et prise en charge sur tous les plans.**

**Je tiens ensuite à remercier Mr. DJENANE Sid Ali, mon encadrant, pour sa disponibilité et ses nombreux encouragements. Son regard de formateur et ses connaissances furent très précieux. Il m'a encadré et guidé durant la réalisation de ce mémoire.**

**Je remercie également monsieur le directeur de L'HOTEL ATLANTIS qui m'a permis de faire un stage pratique au sein de son établissement, ainsi que Mr. ISKOUNEN Sofiane le DRH et madame H. Thileli.**

**Je remercie également les membres du jury, pour l'honneur que vous me faites en acceptant d'être membres de jury.**

**Je veux, bien entendu, remercier chaleureusement tous les enseignants que j'ai rencontrés durant mon parcours pour avoir contribué à ma formation.**

**Mes remerciements s'étendent aussi à tout le personnel du département des Sciences de Gestions de l'université de Bejaïa.**

**Enfin, je remercie mes camarades de promotion pour leur sens du partage.**

## **Dédicaces**

**Toutes les lettres ne sauraient trouver les mots qu'il faut**

**Tous les mots ne sauraient exprimer la gratitude, l'amour, le respect, la reconnaissance**

**Aussi, c'est tout simplement que je dédie ce mémoire**

**A ma Mère, tu représentes pour moi le symbole de la bonté par excellence, la source de tendresse et l'exemple du dévouement qui n'a pas cessé de m'encourager et de prier pour moi. Aucune dédicace ne saurait être assez éloquente pour exprimer ce que tu mérites pour tous les sacrifices que tu n'as cessé de me donner depuis ma naissance, durant mon enfance et même à l'âge adulte. Tu as fait plus qu'une mère puisse faire pour que ses enfants suivent le bon chemin dans leur vie et leurs études. Je te dédie ce travail en témoignage de mon profond amour. Puisse Dieu, le tout puissant, te préserver et t'accorder santé, longue vie et bonheur.**

**A mon père, aucune dédicace ne saurait exprimer l'amour, l'estime, le dévouement et le respect que j'ai toujours eu pour toi. Rien au monde ne vaut les efforts fournis jour et nuit pour mon éducation et mon bien être. Ce travail est le fruit de tes sacrifices que tu as consentis pour mon éducation et ma formation.**

**A ma sœur, à mon frère, les mots ne suffisent guère pour exprimer l'attachement, l'amour et l'affection que je porte pour vous. Tous mes vœux de bonheur, de santé et de réussite dans votre vie.**

**A tous ceux qui m'ont soutenu de près ou de loin tout au long de mon parcours.**

**ILYAS AMRIOU**

**La liste des tableaux :**

<b>N° de Tableau</b>	<b>Titre de Tableau</b>	<b>N° de la Page</b>
<b>01</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon le sexe :</b>	<b>79</b>
<b>02</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon l'âge</b>	<b>80</b>
<b>03</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction</b>	<b>81</b>
<b>04</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelle</b>	<b>82</b>
<b>05</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle</b>	<b>83</b>
<b>06</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon leur représentation des moyens de la communication utilisés pour diffuser l'information</b>	<b>84</b>
<b>07</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon leur perception des blocages dans circulation de l'information</b>	<b>85</b>
<b>08</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon leur perception de disposition des moyens qui les permettant d'exprimer les idées dans l'hôtel</b>	<b>86</b>
<b>09</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon leur perception des objectifs de la communication interne</b>	<b>87</b>

<b>10</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon leur perception de l'efficacité de la communication interne</b>	<b>88</b>
<b>11</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon leurs intégrations aux objectifs de l'hôtel</b>	<b>89</b>
<b>12</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon l'existence de la communication informelle</b>	<b>90</b>
<b>13</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon leurs satisfactions de système d'information qui existe dans l'hôtel</b>	<b>91</b>
<b>14</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon l'utilité de la communication interne par rapport à leurs besoins</b>	<b>92</b>
<b>15</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon le sexe avec leur intégration aux objectifs de l'hôtel</b>	<b>93</b>
<b>16</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon leur intégration aux objectifs de l'hôtel avec les catégories socioprofessionnelles</b>	<b>94</b>
<b>17</b>	<b>La répartition de l'échantillon selon leur intégration aux objectifs de l'hôtel avec leur ancienneté professionnelle</b>	<b>95</b>

**La liste des Figures :**

<b>Figures N°</b>	<b>Les titres des figures</b>	<b>N° de la Page</b>
<b>01</b>	<b>Le model d'Aristote sur la communication orale</b>	<b>22</b>
<b>02</b>	<b>Processus de transmission de l'information de SHANNON</b>	<b>23</b>
<b>03</b>	<b>Les cinq points de Lasswell pour analyser les médias.</b>	<b>24</b>
<b>04</b>	<b>Le modèle de David K. Berlo sur les composants de la communication</b>	<b>26</b>
<b>05</b>	<b>Schéma de Jakobson sur la communication</b>	<b>27</b>
<b>06</b>	<b>Les dimensions de communication.</b>	<b>32</b>
<b>07</b>	<b>Les éléments de la communication.</b>	<b>35</b>
<b>08</b>	<b>Circuit de l'information dans une communication descendante en entreprise</b>	<b>39</b>
<b>09</b>	<b>Schéma de l'information dans une communication ascendante en entreprise</b>	<b>40</b>
<b>10</b>	<b>Schéma de l'information dans une communication horizontale en entreprise.</b>	<b>41</b>
<b>11</b>	<b>Le rôle de la communication interne</b>	<b>45</b>
<b>12</b>	<b>Les facteurs qui pouvant freiner la communication interne</b>	<b>61</b>
<b>13</b>	<b>Photo de l'hôtel Atlantis Akbou.</b>	<b>66</b>
<b>14</b>	<b>La chambre de l'hôtel Atlantis Akbou.</b>	<b>67</b>
<b>15</b>	<b>Le restaurant Zahra de l'hôtel Atlantis Akbou.</b>	<b>68</b>
<b>16</b>	<b>La salle de conférence Soummam de l'hôtel Atlantis Akbou.</b>	<b>68</b>
<b>17</b>	<b>Le cafétéria la belle vue de l'hôtel Atlantis Akbou.</b>	<b>69</b>
<b>18</b>	<b>La salle polyvalente de l'hôtel Atlantis Akbou</b>	<b>69</b>
<b>19</b>	<b>Femme de chambre dans l'hôtel Atlantis</b>	<b>70</b>

<b>20</b>	<b>La réception de l'hôtel Atlantis Akbou</b>	<b>71</b>
<b>21</b>	<b>Les piscines de l'hôtel Atlantis Akbou.</b>	<b>71</b>
<b>22</b>	<b>La voiture touristique de l'hôtel Atlantis Akbou.</b>	<b>72</b>
<b>23</b>	<b>Le SPA de l'hôtel Atlantis Akbou.</b>	<b>73</b>
<b>24</b>	<b>La salle de sport dans l'hôtel Atlantis Akbou.</b>	<b>74</b>
<b>25</b>	<b>Le salon de coiffeur de l'hôtel Atlantis Akbou.</b>	<b>74</b>
<b>26</b>	<b>Organigramme de l'hôtel Atlantis</b>	<b>78</b>

# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	11
---------------------------	----

## La Partie théorique

### Chapitre 01 : aperçu général sur la communication

#### Section 01 : cadre conceptuel et théorique

1. Historique et évolution de la communication .....	19
2. Définition de la communication .....	20
3. Les courants fondateurs des théories de la communication.....	21
4. Les types de communication .....	28
5. Les réseaux de la communication. ....	28

#### Section 02 : généralité sur la communication

1. Les forme de la communication.....	30
2. Les principaux objectifs de la communication .....	31
3. Les dimensions de la communication .....	32
4. Les éléments du processus de communication .....	33
5. La relation systématique entre communication interne et externe .....	35

### Chapitre 02 : la communication interne

#### Section 01 : la communication interne : typologie, rôle et enjeux

1. Types de la communication interne .....	38
2. Les techniques de la communication interne .....	41
3. Les enjeux de la communication interne .....	43
4. Le rôle de la communication interne.....	44
5. Les circuits de la communication interne.....	45
6. Les outils et les moyens de la communication interne.....	47

## **Section 02 : la communication interne : plan, politique et stratégique**

1. La fonction de la communication interne.....53
2. La politique de la communication interne .....54
3. La stratégie de la communication interne .....55
4. Le plan de la communication interne .....56
5. Les obstacles à la communication interne .....59

## **La Partie pratique**

### **Chapitre 03 : Analyse et interprétation des données**

#### **Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil**

1. Présentation de l'organisme d'accueil..... 66
2. Les différents services de l'hôtel..... 67
3. Organigramme de l'hôtel Atlantis Akbou..... 75

#### **Section 02 : analyse et interprétation des données**

1. Présentation, Analyse et interprétation des données..... 79
2. La vérification des hypothèses..... 97
3. Les résultats d'étude..... 97

**Conclusion .....100**

#### **Liste bibliographique**

#### **Annexes**

#### **Résumé**

# **Introduction**

## ➤ Introduction

La communication de l'homme est innée ; depuis la nuit des temps, il communique. En outre, non seulement il cherche à améliorer ses langages, mais aussi ses moyens de communication à travers le temps.

La communication tire son origine du mot latin « communicare » qui signifie être en relation ou mettre en commun. La communication consiste à partager des connaissances en transmettant des informations à quelqu'un, ou, dans le cas d'un échange, à les rassembler. Elle occupe une place importante au sein de l'entreprise car elle est considérée comme étant un mécanisme permettant de développer les relations humaines.

La communication représente un canal transmetteur d'information pour toute entreprise, elle permet d'établir le contact, instaurer le dialogue, entretenir des relations professionnelles durables avec les clients mais également avec l'ensemble des partenaires de l'entreprise. Il existe deux principaux types de communication au sein de l'entreprise à savoir la communication interne et la communication externe. Notre cas fera l'objet de la communication interne de l'entreprise.

La communication interne commence à se développer avec l'avènement de l'ère industrielle et il est nécessaire pour les dirigeants de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs employés. Elle s'est progressivement imposée en tant que discipline managériale.

Les moyens de la communication au sein des entreprises connaissent une croissance significative dans les années 90. En effet, L'entreprise repose sur la collecte et la transmission d'informations pour prendre des décisions correctes et assurer une bonne exécution.

Aujourd'hui, la communication connaît un développement qui s'en précède et impose un autre système de management des entreprises qui cherchent à prospérer et à occuper une place de choix dans le contexte actuel de mondialisation des échanges.

La communication interne a pour but principal de promouvoir la culture de l'entreprise et d'y faire participer les acteurs internes. Elle doit donc être en accord avec la stratégie de l'entreprise.

Aussi, la communication interne inclut tous les échanges de communication qui se produisent au sein d'une entreprise. Les modalités varient d'une organisation à l'autre. Elles

comprennent divers types tels que : ascendante, descendante et horizontale. Elle utilise des moyens oraux, et les moyens écrits.

La communication interne joue un rôle essentiel dans l'industrie hôtelière, car elle permet d'évaluer les relations entre les employés et la direction, cela contribue à renforcer la culture de l'hôtel et à donner aux employées l'impression d'appartenir à un groupe et d'atteindre leurs objectifs. Donc, une communication efficace est essentielle pour assurer le bon fonctionnement de l'établissement.

La culture de la communication au sein de l'hôtel Atlantis, comme dans tout établissement ou entreprise, est indispensable. Elle joue un rôle important dans la gestion des relations internes, la transmission d'informations et la coordination des interactions entre les différents acteurs. Cette culture est essentielle pour atteindre les différents objectifs de l'établissement et de son personnel.

En réalité, la communication interne est essentielle pour atteindre les objectifs de toute organisation.

Néanmoins, la plupart de nos établissements et entreprises font face à des besoins en communication et en information. Pour comprendre la communication interne à l'hôtel Atlantis, nous avons bien observé de partager ce travail dans le but de mieux comprendre la réalité de la communication interne dans cet établissement.

Notre étude se concentre sur l'exploration de la réalité de la communication interne au sein de l'hôtel Atlantis, ainsi que sur les différents outils utilisés pour intégrer le personnel dans la réalisation des objectifs organisationnels. À cet effet, notre recherche se focalise sur la question suivante :

**Quel est l'impact de la communication interne sur l'intégration des employés aux objectifs de l'hôtel Atlantis ?**

Pour mieux développer la problématique énoncée auparavant, il serait nécessaire de répondre aux questions secondaires suivantes :

- \* Quels sont les outils et les canaux de communication les plus efficaces pour faire contribuer les employés dans la réalisation des objectifs à atteindre tracés par l'établissement hôtelier Atlantis ?
- \* Quel rôle la communication interne joue-t-elle pour établir une culture d'entreprise positive et en accord avec les objectifs de l'hôtel ?

### ➤ **Hypothèse**

Selon Madeleine Grawitz l'hypothèse « c'est une proposition de réponse à la question posée ».<sup>1</sup>

Afin de répondre à notre problématique, on a basé sur l'hypothèses suivante :

- 1) La communication interne permet une meilleure intégration des employés aux objectifs de l'hôtel Atlantis.
- 2) La variété des moyens de la communication interne favorise son développement.

### ➤ **Choix du thème**

Le choix de thème sur l'impact de la communication interne sur l'intégration des employés aux objectifs d'un établissement hôtelier, peut être justifié principalement par les raisons suivantes :

- Acquérir des connaissances dans le domaine de la communication.
- Découvrir le rôle de la communication interne dans l'hôtel et comment réalisent ses objectifs.
- Savoir aussi si la communication interne crée un esprit d'équipe entre les employés.
- Acquérir une compréhension du milieu professionnel m'aidera à m'adapter en tant que futur employé.

### ➤ **Définitions des concepts clés**

**L'impact :** le terme impact désigne les effets, les conséquences d'une action, d'une décision, d'un message, d'une réforme institutionnelle, sur les individus et sur le milieu social. Utilisé avec précaution en sociologie du fait de la complexité des retentissements, directs et indirects,

---

<sup>1</sup> GRAWITZ Madeleine, méthode des sciences sociales, 11<sup>ème</sup>éd d'organisation, Paris, 2002, p.27

immédiats et lointains, d'une action, il est retenu dans les études socioéconomiques de modification économiques, technologiques, organisationnelles.<sup>1</sup>

**La communication :** « consiste à rendre commun le sens général implique un rapport avec d'autre, et de transmettre d'une information d'un émetteur à un récepteur »<sup>2</sup>.

C'est le processus par lequel les individus ou les groupes échangent des informations à travers divers moyens, comme la parole, l'écriture, le langage corporel, les médias, dans le but de transmettre des visions, des sentiments, ou d'influencer des comportements.

**La communication interne :** « elle englobe l'ensemble des actes qui se produisent à l'intérieure des entreprise »<sup>3</sup>.

C'est l'ensemble des échanges d'informations, de connaissances et de messages au sein d'un établissement, visant à promouvoir la compréhension mutuelle, l'engagement des employés, la résolution des problèmes et le renforcement de l'identité organisationnelle.

**L'intégration :** désigne le processus par lequel une personne nouvellement recrutée ou nouvellement entrée dans une organisation est accueillie, formée dans l'environnement professionnel afin de favoriser son adaptation et sa productivité. Cela comprend généralement l'apprentissage des politiques, des procédures et des attentes de l'établissement ou l'entreprise en générale, ainsi que le développement de la relation avec les collègues et les supérieurs.

**L'employé :** « Actif occupant un emploi dont le contrat de travail est fondé sur une relation de subordination à un employeur. L'employé loue sa force de travail à l'employeur en échange d'une rémunération appelée salaire »<sup>4</sup>.

Un employé est une personne qui travaille dans une entreprise ou un établissement pour accomplir des tâches spécifiques, en échange d'un salaire ou d'autres avantages.

**Objectif :** est un résultat que l'on cherche à atteindre dans le cadre d'une action ou d'un projet.

---

<sup>1</sup> AKOUN André et ANSART Pierre, Dictionnaire de sociologie, édition Robert seuil, 1999, p272.

<sup>2</sup> GRAWITZ Madeleine, lexique des sciences sociales, 4<sup>eme</sup>ed, DALLOZ, paris, 2004, p73.

<sup>3</sup> Westphalen H, Communicator, guide de la communication d'entreprise, Dunod, 3<sup>emr</sup> éd, 2001, p65.

<sup>4</sup> ALAIN Bruno, dictionnaire d'économie et sciences sociale, édition Ellipses, Paris, 2005, p280.

## ➤ **Méthodologie de la recherche**

### - **La pré-enquête :**

Pour déterminer la recherche appropriée, nous avons commencé par une pré-enquête, une étape importante dans tout projet de recherche.

Notre pré-enquête est réalisée avec monsieur Isekounen le directeur des ressources humaine à l'hôtel Atlantis et madame H. Thileli qui nous a donné des informations et des données générales sur l'hôtel.

### - **La méthode utilisée :**

Dans chaque étude, c'est l'objet d'études qui détermine la méthode appropriée à adopter, pour que je puisse me mettre à l'aise avec le terrain et suggérer des réponses provisoires à la question initiale. Et d'après la nature de ce sujet d'étude, j'ai choisi la méthode quantitative, qui vise d'abord à évaluer le phénomène en utilisant différentes variables, en d'autres termes cela implique l'utilisation de la mathématisation pour représenter la réalité. Dans le cas de ma recherche, cette méthode « est une manière d'opérer pour atteindre un but, une idée, un objet »<sup>1</sup>. Et elle me permet de comprendre la réalité de la communication interne au sein de l'hôtel Atlantis.

Selon MAURICE Angers, « les méthodes quantitatives visent d'abord à mesurer le phénomène à l'étude, les mesures peuvent être ordinales du genre plus grand ou plus petit, ou numérique avec l'usage de calcul »<sup>2</sup>.

### - **La technique utilisée :**

Pour obtenir les données nécessaires sur le terrain pour notre étude, nous avons opté pour l'utilisation d'un questionnaire. Qui se définit selon Claude Jean, le questionnaire « est une technique directe pour la recherche scientifique, qui permet de questionner les individus d'une manière directe pour la collecte d'informations et de contribuer des relations mathématiques et faire des comparaisons numériques »<sup>3</sup>.

Notre questionnaire se compose de (16) questions, réparties en trois sections :

---

<sup>1</sup> AGBOBLI Edo Kodjo Maurille, Méthodologie de la recherche et initiation à la préparation des mémoires et des thèses, édition l'Harmattan, Paris, 2014, p24.

<sup>2</sup> ANGERS Maurice, initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines, édition casbah, Alger, 1997, p58.

<sup>3</sup> CLAUDE Jean, L'enquête par questionnaire, Ed université de Belgique, 1982, P. 29.

- La 1<sup>ère</sup> concerne les données personnelles.
- La 2<sup>ème</sup> : concerne le rôle de la communication interne au sein de l'hôtel Atlantis, et les moyens utilisés.
- La 3<sup>ème</sup> : concerne l'impact de la communication interne sur l'intégration des employés aux objectifs de l'hôtel.

### ➤ **Le choix de l'échantillon**

L'échantillonnage ou la population vise, Selon Maurice Angers est « un ensemble d'éléments ayant une ou plusieurs caractéristiques en commun qui les distinguent d'autres éléments sur lesquels porte l'investigation »<sup>1</sup>.

Notre étude est prise de l'ensemble des employés de l'hôtel qui représente un effectif plus de 80 salariés. Pour notre recherche nous avons sélectionné 40 personnes pour les questionner, contenant à toutes les catégories socioprofessionnelles existant au sein de l'hôtel.

### ➤ **Structure de la recherche**

Pour clarifier certains points concernant notre objet d'étude, nous avons opté pour un plan de travail divisé en deux parties, qui sont les suivantes :

La 1<sup>ère</sup> partie est la partie théorique qui contient deux chapitres

- Chapitre 1 : Aperçu général sur la communication
- Chapitre 2 : La communication interne.

La 2<sup>ème</sup> partie est celle de la partie pratique de la recherche qui contient d'un seul chapitre.

- Chapitre 3 : Analyse et interprétation des données.

---

<sup>1</sup> ANGERS Maurice, Op.cit., P. 226

# **Partie théorique**

**Chapitre I :**  
**Aperçu général sur la**  
**communication**

**Chapitre 01 : aperçu général sur la communication****Introduction**

Dans le monde concurrentiel, pour dominer le marché et être le leader, il faut connaître bien la communication, elle joue un rôle important et indispensable dans toutes les entreprises ou établissements. Et pour mieux comprendre la généralité de la communication et comment elle influence sur l'intégration des employés aux objectifs de l'entreprise il faut d'abord comprendre la communication comme un fait social cela en s'intéressant à son historique, sa définition, ses théories, ses objectifs et ses formes comme nous allons détailler dans ce chapitre.

**Section 01 : cadre conceptuel et théorique****1. Historique et évolution de la communication**

L'origine de la communication est une conséquence du besoin humain de vivre en communauté.

L'histoire de la communication est aussi ancienne que l'histoire de l'humanité. Depuis les origines, l'homme a eu besoin de parler. Pour cela il mit au point des codes, des alphabets et des langages. Parole, gestes de la main, signaux de fumée, document écrit tout était bon pour véhiculer le message.

Dans les civilisations anciennes comme la Grèce et Rome, la communication orale avait lieu au cœur de la vie sociale et politique, avec des orateurs célèbres et lors de rassemblements publics où les idées étaient échangées et discutées. Pendant cette période, ils utilisent les pigeons voyageurs comme un moyen de communication à longue distance, permettant les échanges d'information entre des régions éloignées.

L'avènement de l'imprimerie au 15<sup>ème</sup> siècle par Johannes Gutenberg a transformé la diffusion des informations en permettant la reproduction rapide et la distribution de textes écrits.

Au 16<sup>ème</sup> siècle, la notion communiquer commence à signifier transmettre. Et dans le 19<sup>ème</sup> siècle Samuel Morse a inventé le télégraphe qui a permis une communication instantanée sur de longues distances, cela a conduit à la transformation des idées, des affaires et des relations entre les pays et les continents.

Après le télégraphe, en 1876 Alexander Graham Bell a inventé le téléphone qui a permis une communication vocale rapide et facilité les liens entre les personnes de différents continents. La télévision, la radio... ont joué un rôle important pour la transmission de l'information et du divertissement à un grand public.

Dans les années 1990, l'avènement de l'internet a ouvert une nouvelle ère dans la communication. Avec cette dernière, l'accès à l'information est devenu rapide et juste avec un clic au niveau mondiale. Par la suite, les médias sociaux ont apparu comme des plateformes fondamentales pour la communication, permettant aux gens de voir et de partager des informations, photos, vidéos... avec le monde entier en temps réel.

Aujourd'hui, avec les nouvelles technologies des smartphones et des applications de communication, elle est plus accessible que jamais, les gens peuvent rester connectés tout le temps et partout, échangeant des messages, des photos et des vidéos. Chacun est connecté en permanence au monde entier, comme si le temps et les distances n'existaient plus.

Cette évolution des technologies de communication continue d'influencer nos interactions sociales, nos méthodes de travail et notre vision du monde qui nous entoure.

Au fil des années, la communication est devenue de plus en plus stratégique et sophistiquée, prenant de nombreuses formes et s'adaptant pour devenir un outil de management indispensable à toute entreprise.<sup>1</sup>

## **2. Définition de la communication**

Parmi les différentes définitions de la communication, voici celles que nous proposons :

« La communication est l'action de communiquer, d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un. Elle peut aussi désigner l'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène ou l'action pour quelqu'un ou une organisation d'informer et de promouvoir son activité auprès d'autrui, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique »<sup>2</sup>.

Pour l'entreprise, la communication constitue un des aspects de sa politique globale qui vise sa prospérité. Elle englobe deux volets, la communication interne qui concerne la

---

<sup>1</sup> Mohamed Meziane, « communication et les nouvelles techniques de l'information », Edition et Ayam, p26.

<sup>2</sup> D.BOUGNOUX, Introduction aux sciences de la communication, Paris, la découverte, 2001, p69.

circulation de l'information au sein de l'organisation, et la communication externe chargée de promouvoir l'activité de l'entreprise et son image.<sup>1</sup>

Selon DEMONT-LUGOL Liliane « Dans un sens général : c'est la transmission de message entre émetteurs et récepteurs ; Dans le sens plus précis : c'est l'ensemble des actions visant à transmettre des messages à différents publique dans le but de modifier leurs niveaux de connaissance, leurs attitudes ou leurs comportements ».<sup>2</sup>

Selon G. A MILLER « la communication est le fait qu'une information soit transmise d'un point à un autre. Quand la communication se produit, nous disons que les parties composantes de cette transmission forment un système de communication ».<sup>3</sup>

Selon Burno Joly « La communication permet l'échange d'information entre les personnes, mais aussi à travers notre société par le biais des acteurs de la communication, ainsi l'entreprise dispose de moyens et de technique lui permettant de véhiculer ces informations, elle adapte des stratégies de communication afin de pouvoir se développer ».<sup>4</sup>

Donc la communication peut être définie comme un processus dynamique et interactif par lequel les individus échangent des informations, des idées, des émotions et des intentions à travers divers canaux et contextes. Cette définition met l'accent sur le caractère bidirectionnel de la communication, où l'émetteur envoie un message et le récepteur le reçoit, mais où ce dernier peut également renvoyer des rétroactions, créant ainsi un échange continu. En outre, cette approche reconnaît l'importance du contexte dans lequel la communication a lieu, ainsi que des différents moyens utilisés pour transmettre des messages, tels que la parole, le langage corporel, les signaux visuels, etc.

### **3. Les courants fondateurs des théories de la communication**

Les grandes théories de la communication conjointe à celle des théories de l'information, l'histoire des théories de la communication remonte au début des années 1940. À l'époque, une relation commence à s'établir entre les hommes et les machines et les théories ont pour but de structurer cette relation.

---

<sup>1</sup> Olivier METIER, Déco de manager, Dunod, Paris, 2009, p29.

<sup>2</sup> DEMONT-LUGOL Liliane, Communication des Entreprises, 2eme Edition, ARMAND COLIN, lexique, P33.

<sup>3</sup> G. A MILLER, langage et communication, PUF, paris, 1956, p19.

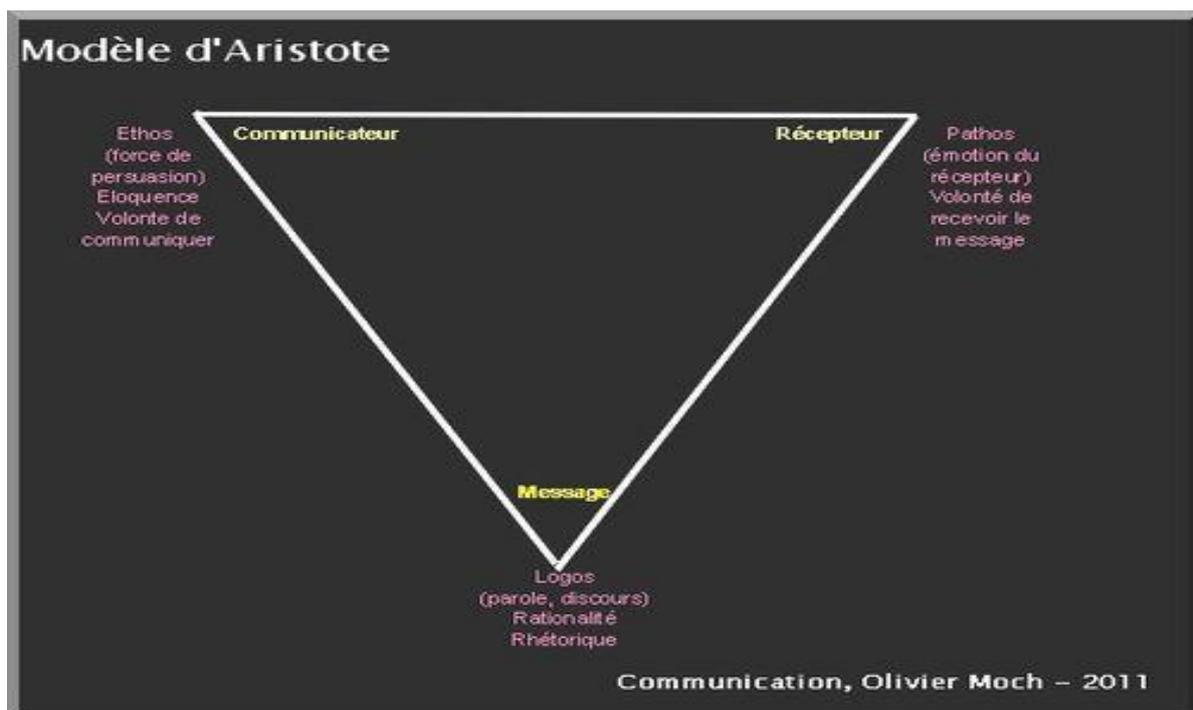
<sup>4</sup> Bumo. Joly. La communication groupe de Boecks, a, édition de boeck université, Bruxelles, 2009.

### 3.1. Le modèle d'Aristote

Aristote a formulé le premier modèle de communication orale qu'il a nommé rhétorique.

Dans ce modèle, l'art de l'oratoire repose sur trois éléments : l'éthos (le style adopté par l'orateur pour captiver l'attention de l'auditoire), le logos (la logique, le raisonnement, l'argumentation) et le pathos (la capacité de l'orateur à émouvoir et toucher l'auditoire).

**Figure n°01** : le model d'Aristote sur la communication orale



Source : <https://olivier-moch.over-blog.net/article-les-modeles-de-communication-125301335.html>

La communication selon Aristote repose sur une émotion intense : l'auditoire doit être captivé ou charmé, sinon la communication échoue. Dans ce modèle, c'est le récepteur, à la fin de la chaîne, qui détermine l'objet et le but de la communication. Si l'objet ne lui convient pas, il mettra fin à la relation. Ainsi, il est le pivot central du processus de communication.

### 3.2. Le modèle de Shannon et Weaver (1948)

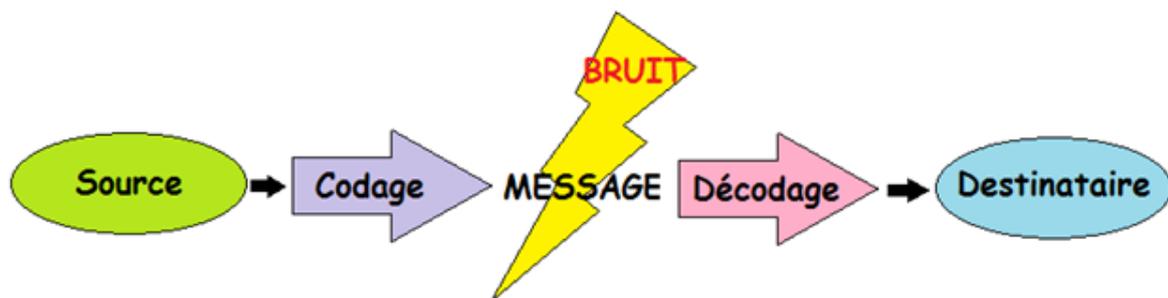
Shannon et Weaver tous les deux se sont intéressés à la question de la transmission télégraphique. Dans ce cas, un signal envoyé par une source et devant atteindre une cible mais régulièrement brouillés par toutes sortes de phénomènes externes.

Cette théorie est intéressante parce qu'elle met en lumière sur les obstacles qui peuvent rendre la communication difficile, comme le bruit ou le décodage. Et d'un autre côté, elle s'appuie uniquement sur des messages simples, ignorant la plupart des récepteurs, les éléments psychologiques et les interactions entre l'expéditeur et le destinataire.

Shannon il a fait un schéma du système global de la communication, le problème selon lui et de « reproduire à un point donné de manière exacte ou approximative, un message sélectionné à un autre point »<sup>1</sup>.

- La source est une base de données ou bien c'est le cerveau.
- Le canal est tous les appareils entre la sortie de la source et l'entrée du destinataire.
- Le message est l'information qui transmise par le canal.
- Les bruits sont les parasites techniques qui effectuent la validité du message.
- L'émetteur est une personne ou une machine permettant d'encoder une source d'information
- Le récepteur c'est celui qui capte ou des ondes sonores.

**Figure n° 02 :** processus de transmission de l'information de SHANNON



Source : <https://www.jimprimeenfrance.fr/blog/theories-de-la-communication/>

<sup>1</sup> Armand et MATTELART Michèle, histoire des théories de communication, éd la découverte et Syros, paris, 2002, pp, 14, 15.

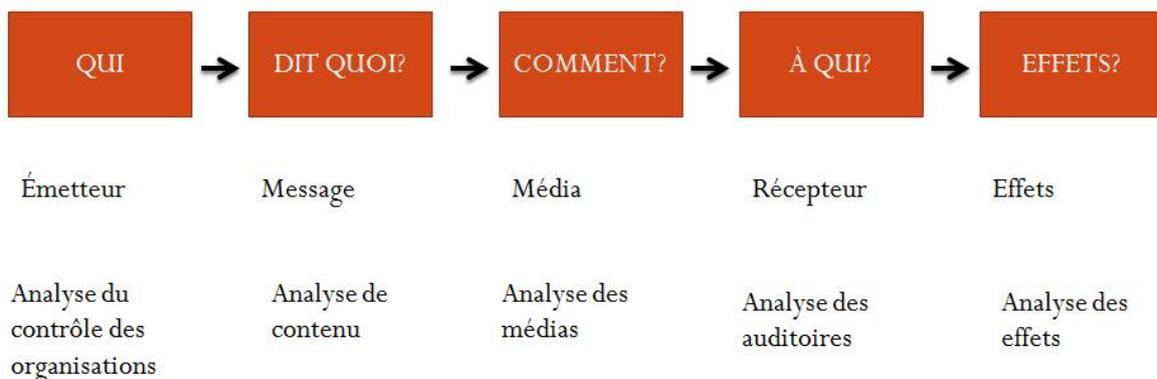
### 3.3. Le modèle de Lasswell (1948)

Harold Dwight Lasswell c'est l'un des premiers chercheurs qui à étudier sur la communication de masse. Selon sa théorie, toute action de communication repose fondamentalement sur cinq points principaux :

- **Qui ? (Émetteur) :** celui qui envoi le message par exemple : l'hôtel
- **Quoi ? :** c'est le contenu du message.
- **Par quel canal ? :** c'est les techniques utilisées pour diffuser le message.
- **À qui ? :** il représente le public visé.
- **Quel effet ? :** c'est l'impact du message sur le publique visés.

La théorie de Lasswell elle est loin que la méthode de Shannon et Weaver on a évalué la communication comme un processus impliquant l'influence et la séduction. L'absence de toute forme de Feedback (retour de l'émetteur vers le récepteur) ou de contexte la rend également réductrice.

**Figure n° 03 :** les cinq points de Lasswell pour analyser les médias.



**Source :** <https://www.jimprimeenfrance.fr/blog/theories-de-la-communication/>

Lasswell va au-delà de la simple transmission de messages pour se concentrer sur les différentes étapes de la communication.

**3.4. Le modèle de Palo Alto (1950)**

L'École de Palo Alto c'est un groupe de chercheurs qui intègre leurs disciplines pour travailler ensemble sur les théories de la communication et de la relation interpersonnelles.

Parmi les principaux concepts avancés par ce modèle, on retrouve notamment les notions suivantes :

- La communication, essentielle à l'évolution culturelle, est une activité sociale constante.
- Elle ne se limite pas aux mots : les gestes et la posture corporelle jouent également un rôle important.
- La communication peut être intentionnelle ou non, s'exprimant continuellement de manière consciente ou inconsciente.

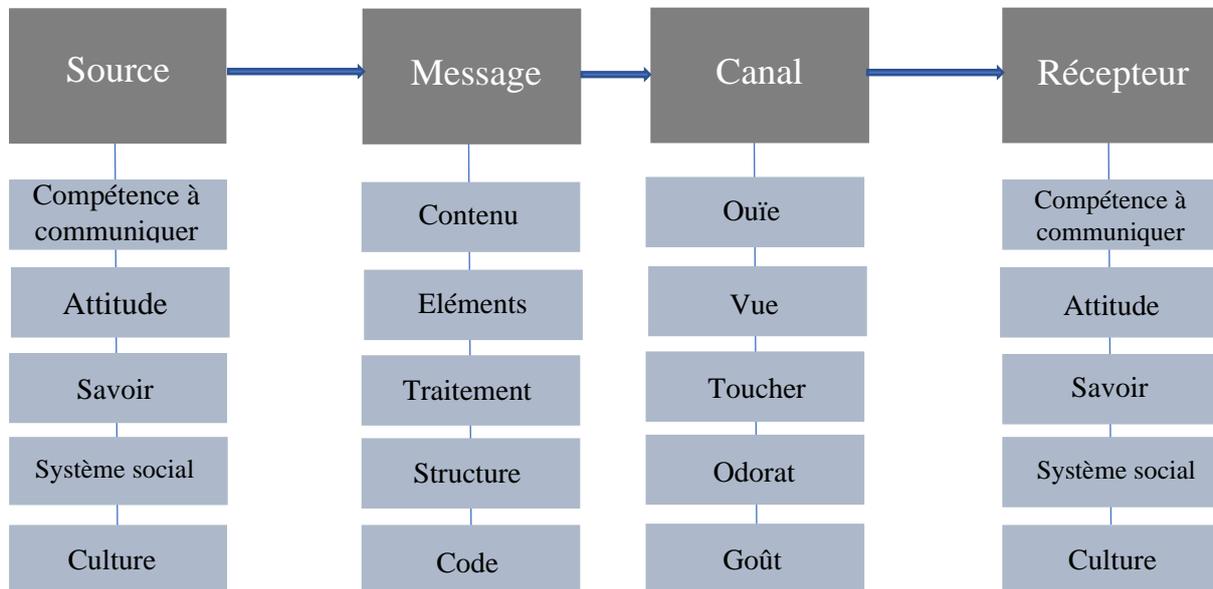
C'est également ici qu'apparaît pour la première fois la notion de feedback, ou de rétroaction. Qu'il soit positif ou négatif, il renvoie à la réaction de l'interlocuteur face au message, ce qui a permis aux chercheurs de se détacher d'une vision autrefois linéaire de la communication.

**3.5. Le modèle de Berlo (1960)**

David K. Berlo, un théoricien de la communication, a souligné l'importance de l'aspect psychologique dans toute communication. Son modèle est simple, source- message- canal- récepteur. Cependant, la communication est influencée par divers facteurs externes à chaque niveau de la relation. Ainsi, plusieurs éléments entrent en jeu, comme le savoir, le contexte social, les compétences et la culture à la fois de l'émetteur et du récepteur. Ils déterminent la manière dont le message est traité, codé, structuré et perçu à travers les cinq sens.

Berlo propose un modèle flexible qui s'applique à la communication interpersonnelle et de masse, comme il a défini la source et le récepteur comme pouvant être des individus, des organisations ou des groupes. Ce modèle est considérablement plus développé car il prend en considération la personnalité de la source et du récepteur, ainsi que leurs connaissances, compétences et environnements respectifs.

Figure n° 04 : le modèle de David K. Berlo sur les composants de la communication.



**Source :** publié par David K. Berlo dans les processus de la communication p. 41.

### 3.6. Le modèle de Jakobson (1963)

La théorie de Jakobson Roman : considérée comme l'une des théories classiques de la communication et l'une des théories les plus connues dans le domaine.

« L'intérêt de l'approche linguistique est d'être en rupture avec les approches mécanistes qui précèdent et démontre la multiplicité des facteurs qui concourent à la signification d'un message ».<sup>1</sup>

Parmi eux, on retrouve :

- **L'émetteur**, qui envoie le message.
- **Le récepteur**, qui reçoit le message.
- **Le contexte**, qui précise les conditions sociales.
- **Le message**, les idées à partager.

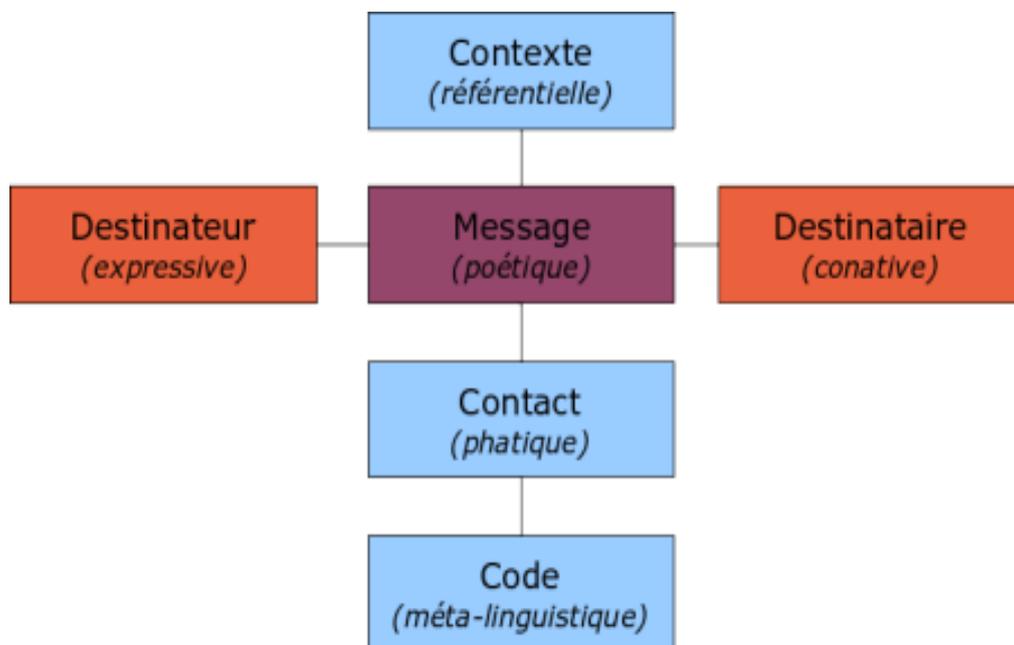
<sup>1</sup> AUDE Riom, LIBAERT Thierry et ADARY, toute la fonction communication, DUNOD, PARIS, 2010, p09.

- **Le contact**, à la fois physique et mental, entre celui qui communique et celui qui reçoit le message
- **Le code**, la langue de communication utilisé.

Ensuite, Jakobson relie chacun de ces éléments à une fonction particulière de la communication.

- **Expressive**, Liée à celui qui parle. Par exemple, Cela peut inclure les émotions ou les expressions faciales.
- **Conative**, Rattachée au pouvoir ou à l'influence, et qui permet à celui qui communique d'exercer une influence sur celui qui reçoit le message.
- **Phatique**, qui assure le maintien du contact.
- **Métalinguistique**, Reliée au code, elle se manifeste lorsque deux interlocuteurs utilisent un langage pour expliquer un autre langage.
- **Référentielle**, qui vise à décrire le monde qui nous entoure.
- **Poétique**, qui concerne l'aspect formel du message, quelle que soit sa nature.

Figure n° 05 : schéma de Jakobson sur la communication



Source : [https://fr.wikipedia.org/wiki/Schéma\\_de\\_Jakobson](https://fr.wikipedia.org/wiki/Schéma_de_Jakobson)

## 4. Les types de communication

### 4.1. Communication intra personnelle :

C'est qui s'effectue à l'intérieur de nous-même, lorsque nous pensons, rêvons ...etc. ce sont ces échanges intérieurs qui régissent nos réactions, nos prises des décisions et donc nos actions.

### 4.2. Communication interpersonnelle :

La communication interpersonnelle est basée sur l'échange « émetteur – récepteur ». Entre humains, c'est la base de la vie en société. C'est la communication qui s'effectue lors des relations entre les individus (les collègues de travail, la famille, les amis).

### 4.3. Communication de groupe :

La communication de groupe part de plus d'un émetteur s'adressant à une catégorie d'individu bien défini, par un message adapté sur leur compréhension et leur culture propre. Mais, combien de personnes représente un groupe, à partir de deux personnes il y a un groupe. Or, nous avons tendance à considérer la notion de groupe à un nombre de personnes différent.

### 4.4. Communication de masse :

C'est d'une façon générale les médias (TV, Radio, presse écrite...), et l'information. La communication de masse c'est un émetteur à l'un ensemble d'émetteurs liés entre eux s'adressant à tous les récepteurs disponibles.

## 5. Les réseaux de la communication

La communication formelle et la communication informelle elle se produisent soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise ou établissement.

### 5.1. La communication formelle

« Elle correspond à tous les réseaux officiels lors de la l'intérieur et à l'extérieur d'une entreprise »<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> WESTPHALEN Marie-Hélène. Op.cit., P.109.

Donc c'est la communication qui renvoie à toutes l'échange d'informations officiel qui se déroulé à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise, et celle qui suit les canaux et les procédures établis par l'entreprise.

## **5.2. La communication informelle**

« Les individus et les groupes développent une organisation informelle c'est-à-dire un ensemble de comportements non prévus par l'organisation formelle »<sup>1</sup>.

Il s'agit d'une communication qui se situe en dehors des normes et des règles de l'entreprise, mais qui facilite une coordination importante entre les diverses unités de l'entreprise, qu'elles soient au même niveau ou à des niveaux différents. Elle peut également contribuer à atteindre les objectifs du réseau formel.

Elle consiste à la circulation d'information de plus souvent infondé sans source connu et généralement de manière alarmiste, transmise de personne aux personnes dans façons informelle. Sois le message initial et modifier, soit le message qui tourne sans détails ou bien les personnes ont tendance à retenir certains détails de manière préférentielle ou à ajouter d'autres détails pour renforcer l'impact.

---

<sup>1</sup> PETIT François, introduction à la psychologie des organisations, TOULOUSE(France), Privat, 1988, P.31.

**Section 02 : généralité sur la communication****1. Les formes de la communication**

La communication est « l'ensemble des méthodes, de moyens et d'action visant en direction de tout ou partie des salariés de l'entreprise, ou de tout partie de différent publiques externe, dans l'opinion peut être déterminante pour une raison et une autre, à promouvoir une image spécifique positive et qualifié de l'entreprise pour permettre à celle-ci de s'adapter politiquement, socialement a son environnement »<sup>1</sup>.

Ainsi, chaque entreprise doit élaborer un plan de communication et d'assurer sa mise en action, afin d'atteindre son développement interne et externe.

Donc, la communication d'entreprise ne se présent pas sous une forme unique. Il y a celle qui orientée vers l'intérieur de l'organisation et celle qui orienté vers l'extérieur de celle-ci.

**1.1.La communication interne :**

La communication interne désigne les activités de communication gérées à l'intérieur de l'entreprise en utilisant un ensemble de moyens écrite, oraux à sa disposition en vue de transmettre et de faire circuler toutes les informations disponibles dans chaque direction, afin d'informer toutes les salariées du contenu de la décision que l'entreprise a mise en œuvre.

« Elle retrouve l'ensemble des visions dispositifs mis en œuvre à l'initiative des dirigeants pour assurer la diffusions et l'échange de l'information au sein de l'entreprise, réunion, mémos, note de service, journal d'entreprise, information audiovisuelle sur l'entreprise diffusées au personnel, enquête d'opinion interne »<sup>2</sup>.

La communication interne dans une entreprise est essentielle pour assurer la diffusion efficace des informations, favoriser la collaboration entre les employés et maintenir un bon climat de travail.

**1.2.La communication externe :**

La communication externe et « tout communication dirigée vers l'extérieur de l'entreprise, elle s'appuie sur la communication événementielle des relations publique, le

---

<sup>1</sup> DOBIECKI Bernard. Communication des entreprises et des organisations. Edition Marketing SA, paris 1996, p158.

<sup>2</sup> CROZIER, Michel, l'entreprise à l'écoute, 3<sup>eme</sup> édition PUF, paris, 2001, p90.

mécénat, le sponsoring, les relations avec la presse, autre fois dénommé relation publique, mais le thème a été dévalué au fil du temps, par des manifestations aussi tapageuses qu'inutiles »<sup>1</sup>.

Donc, la communication externe concerne les échanges d'information entre une entreprise et son environnement extérieur, notamment ses clients, partenaires et le public en générale. Elle vise à promouvoir l'image, les produits ou services de l'entreprise, à entretenir des relations avec les parties prenantes externes, et à gérer la réputation de l'entreprise.

## 2. Les principaux objectifs de la communication

La communication interne vise principalement à assurer une gestion efficace de l'information entre les individus. Cela implique que l'administration doit stabiliser les sources d'information et répondre aux demandes d'information afin d'éviter les déséquilibres et d'éviter que le personnel ne cherche des informations dans les autres entreprises concurrentes qui pourraient leur fournir des informations incorrectes. De plus, il est essentiel que l'entreprise fournisse à son personnel toutes les informations nécessaires en temps réel.

- **Informier** : Transmettre des informations pertinentes, précises et utiles aux parties prenantes concernées.
- **Persuader** : Influencer les attitudes, les opinions ou les comportements des destinataires pour les amener à adopter une certaine perspective ou à prendre une décision spécifique.
- **Éduquer** : Fournir des connaissances, des compétences ou des informations pour améliorer la compréhension et favoriser le développement personnel ou professionnel.
- **Créer du lien social** : Faciliter l'interaction et la connexion entre les individus ou les groupes au sein d'une communauté, d'une organisation ou d'une société.
- **Motiver** : Encourager et inspirer les individus à agir, à atteindre des objectifs ou à surmonter des obstacles.
- **Créer une image de marque** : Construire et maintenir une réputation positive de l'organisation, de la marque ou du produit auprès du public cible.

---

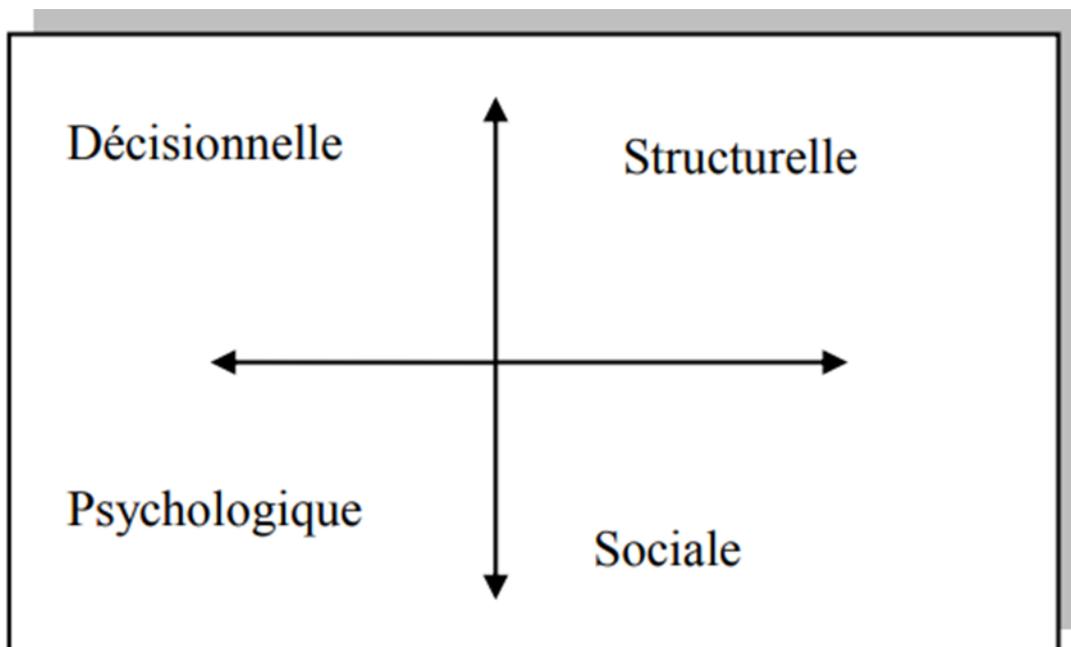
<sup>1</sup> NGAHNE, Michel, NERONGE Jues et les autres, Dictionnaire de gestion, édition Armand Colin, Paris, 1996. P56.

- **Gérer les crises** : Fournir une communication efficace et transparente en cas de situation de crise pour minimiser les dommages à la réputation et restaurer la confiance.
- **Favoriser l'engagement** : Encourager la participation, la collaboration et l'interaction active des parties prenantes avec l'organisation ou la marque.
- **Faciliter le changement** : Communiquer de manière efficace pour introduire et gérer le changement organisationnel, en minimisant la résistance et en favorisant l'acceptation.
- **Promouvoir la diversité et l'inclusion** : Encourager le respect, la compréhension et la célébration de la diversité dans tous les aspects de la communication organisationnelle et sociale.

### 3. Les dimensions de la communication interne

On trouve quatre dimensions<sup>1</sup> :

Figure n° 06 : les dimensions de communication.



Source : BOURON. M. Thierry, Structures de communication et d'organisation pour la coopération dans un univers multi-agent, pour obtenir le titre de docteur de l'université paris 6 ,1992,P31.

<sup>1</sup> BOURON. M. Thierry, Structures de communication et d'organisation pour la coopération dans un univers multi-agent, pour obtenir le titre de docteur de l'université paris 6 ,1992, p31

**- Dimension structurelle**

Décrivent les moyens physiques qui vont supporter la communication telle que ceux définis par exemple : par le système de courrier électronique (e-mail) elle précise quelles sont les connexions physiques entre les employeurs et quelle est leur nature.

**- Dimension décisionnelle**

Désigne le contrôle des échanges entre les agents. Il est nécessaire de décider dans quelles situations les échanges entre deux agents ont lieu et quelles sont alors les données échangées.

**- Dimension psychologique**

Désigne les mécanismes mentaux sous-jacents à la communication, ancrés dans la communication humaine.

**- Dimension sociale**

Se rapporte, d'un point de vue strictement pragmatique excluant les relations d'ordre affectif, aux conventions qui définissent le langage. Elle s'apparente au mode codage/décodage. Cité précédemment. Ces conventions désignent toutes les croyances et tous les modes de conduite institués par la collectivité et notamment les protocoles de communication.

**4. Les éléments du processus de communication**

Pour bien communiquer, il faut d'abord le vouloir, car la communication s'apprend et la première étape de cet apprentissage passe par la compréhension du processus et sa décomposition en ses différents éléments cités ci-dessus :

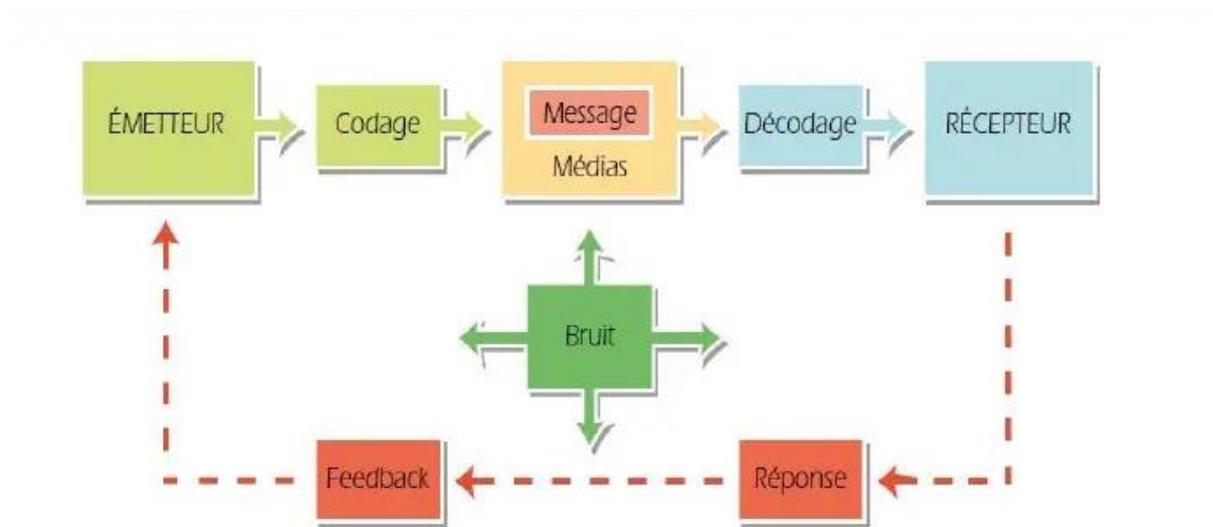
- **Émetteur (ou source) :** C'est la personne ou l'entité qui initie le processus de communication en envoyant un message. L'émetteur encode le message dans un format compréhensible par le destinataire.
  
- **Message :** Il s'agit de l'information, de l'idée ou de la signification que l'émetteur souhaite transmettre au destinataire. Le message peut être verbal, non verbal, écrit ou visuel.

- **Canal de communication** : C'est le moyen par lequel le message est transmis du l'émetteur au destinataire. Les canaux de communication peuvent inclure des conversations en personne, des appels téléphoniques, des e-mails, des médias sociaux, etc.
- **Récepteur** : Le récepteur est la personne ou le groupe qui reçoit et interprète le message. Le récepteur décode le message en utilisant ses propres expériences, connaissances et perspectives.
- **Le code** : c'est l'ensemble des signes utilisés par l'émetteur pour transmettre le message et le rendre compréhensible pour le récepteur.
- **Le décodage** implique d'attribuer une signification au message reçu, il représente la manière dont le message est interprété.
- **Feedback (ou rétroaction)** : c'est le retour d'écho consiste à renvoyer des informations à l'expéditeur afin qu'il puisse décider si le message a atteint ses objectifs ou non.

C'est la réponse ou la réaction du destinataire au message qu'il a reçu. Le feedback peut être verbal ou non verbal et il fournit à l'émetteur des informations sur la compréhension et l'interprétation du message par le destinataire.

- **Bruits (ou perturbations)** : est tout obstacle qui empêche la capacité de transmettre ou de recevoir le message

Ce sont des facteurs qui peuvent interférer avec le processus de communication et affecter la clarté ou la précision du message. Les bruits peuvent être physiques (comme le bruit ambiant), psychologiques (comme des préoccupations personnelles) ou liés au canal de communication (comme des problèmes techniques).

**Figure n° 07** : les éléments de la communication.

Source : Philip KOTLER, marketing management, 14eme édition, Pearson paris, 2012. P546.

## 5. La relation systémique entre communication interne et externe

Les employés sont parmi les premiers représentants de l'image de l'entreprise auprès du public. Si les propos des employés ne correspondent pas à ceux de l'entreprise, les risques pour la réputation sont accrus, car les employés sont généralement considérés comme des représentants légitimes capables de refléter la réalité de l'entreprise.

En principe, la communication interne doit précéder la communication externe afin de préparer les employés, de les informer à l'avance et de les mettre dans une position où ils peuvent comprendre, adhérer voire promouvoir eux-mêmes le message de l'entreprise. Cette séquence est importante pour le succès des stratégies de communication externe. Aussi l'une ne peut pas être envisager sans l'autre.

Les objectifs de la communication interne sont communs à ceux de la communication externe.

Ils peuvent être liés mais surtout être complémentaires, toutes communication externe doit toujours commencer par un message à destination l'interne selon le principe que

l'entreprise doit tout d'abord communiquer à l'extérieur comme comment communiquer à l'intérieur.

### **Conclusion**

En se basant sur les éléments fondamentaux et les points clés discutés dans notre premier chapitre, on peut conclure que la communication globale est perçue comme une approche qui inclut toutes les communications.

La communication vise à créer une cohérence entre le contenu des messages, la réalité de l'entreprise et son image, ainsi que les objectifs qu'elle cherche à atteindre. Les premières théories et modèles de communication ont été signés par les travaux des chercheurs de différentes disciplines, et elles jouent un rôle important dans la distinction entre les différents aspects actuels de la communication.

Donc la communication joue un rôle important dans une entreprise ou dans un établissement.

**Chapitre II :**  
**La communication**  
**interne**

**Chapitre 02 : la communication interne****Introduction**

La communication réunit l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise, ses modalités varient d'une entreprise à l'autre.

La communication interne est considérée comme étant un facteur important d'un système général de l'entreprise des flux d'information et des échanges visant à maintenir un équilibre informationnel et relationnel. Alors la communication interne est un facteur clé de succès pour toute établissement ou entreprise.

Dans ce chapitre, nous allons examiner la communication interne en abordant une première section sur les typologie, rôle et enjeux de la communication interne, et dans la deuxième section sur le plan politique et stratégique.

**Section 01 : la communication interne : typologie, rôle et enjeux****1. Types de la communication interne**

La communication interne peut être descendante, ascendante ou interactive (latérale).

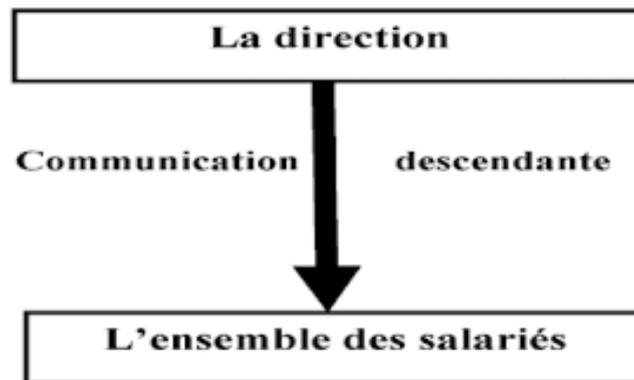
**1.1.La communication descendante**

Elle émane d'une personne ayant une responsabilité et un niveau hiérarchique supérieur, elle est destinée à un ou plusieurs subalternes.

Sa fonction est la diffusion des information réglementaires.

La communication descendante a pour buts d'informer, d'expliquer, de convaincre et de faire adhérer les membres de l'entreprise.

Figure n° 08 : circuit de l'information dans une communication descendante en entreprise



Source : MAHBOUB Leila, (2017), P17.

La communication descendante est une communication formelle dans l'entreprise dont les supports utilisés sont : le journal interne ou la lettre interne, les réunions, les notes de service, les panneaux d'affichage, le serveur internet, le mail ou le fax, les vidéos, l'annuaire, le livret d'accueil et l'intranet.<sup>1</sup>

### 1.2.La communication ascendante

Elle part de la base des employés pour remonter vers la hiérarchie.

Elle peut à la fois être organisée ou spontanée. Cette communication n'est pas à négliger, puisqu'elle permet de recueillir un grand nombre d'information (attentes, réclamation, etc.).

L'enjeu de ce type de communication est de créer un effet retour (feedback) de l'information. Elle permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication interne dans l'entreprise et faire remonter par la suite à la direction les réclamations et les attentes des salariés, à travers un dialogue et une écoute active.

<sup>1</sup> D.t. MAHBOUB Leila, la communication interne en entreprise ; l'approche théorique, 2017, P17.

Figure n° 09 : schéma de l'information dans une communication ascendante en entreprise.



Source : MAHBOUB Leila, (2017), P18.

### 1.3.La communication interactive (latérale)

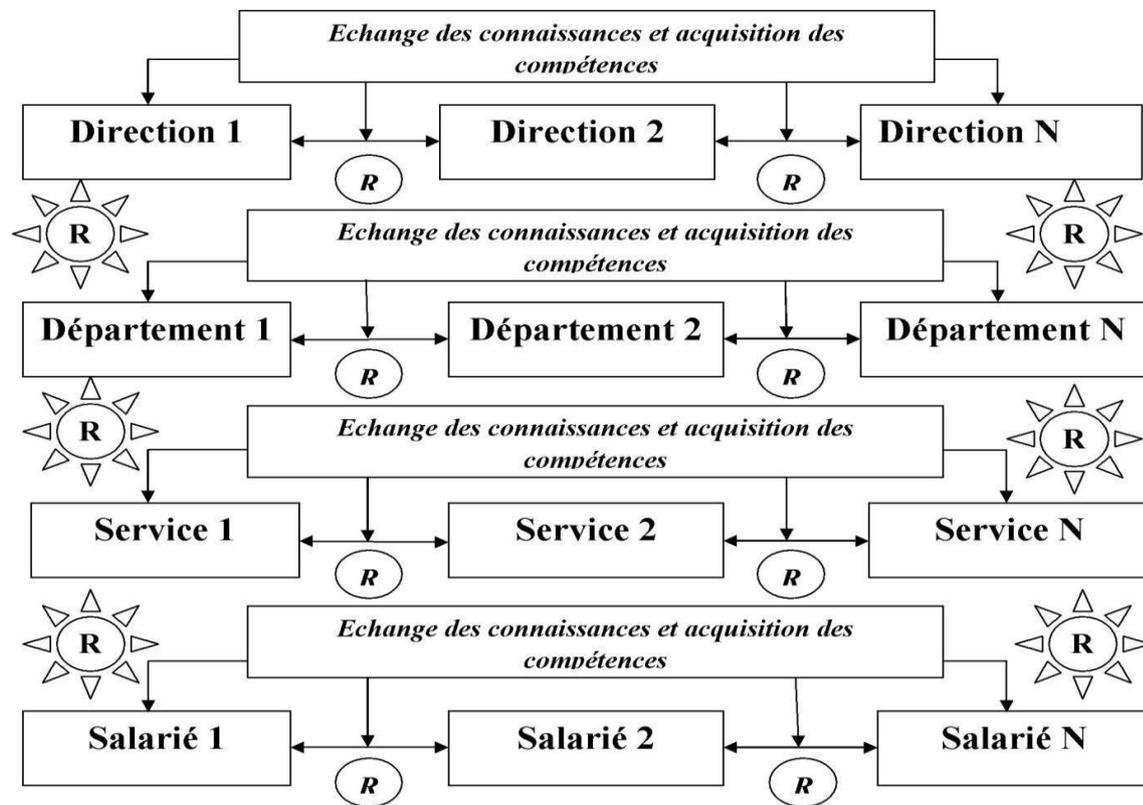
Est une communication informelle, c'est-à-dire que les échanges entre les individus se produisant sans aucune contrainte.

Le lieu où déroulent les échanges favorise cette communication : foyer, couloir, ....

La communication latérale est un type de communication à encourager mais aussi à contrôler car elle est la source des rumeurs quand l'information hiérarchique est insuffisante. Si l'on observe le déroulement de l'information qui est indiqué par des flèches dans le schéma suivant, nous constatons que cette communication est plus rapide, moins maîtrisée et surtout très embranché. Elle devient donc plus sensible et peut être source de rumeurs désastreuses si elle n'est pas tempérée par une communication descendante proactive.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> D.t. MAHBOUB Leila, la communication interne en entreprise ; l'approche théorique, 2017, P18.

Figure n° 10 : schéma de l'information dans une communication horizontale en entreprise.



Source : MAHBOUB Leila, (2017), P19.

## 2. Les techniques de la communication interne

Trois grands types de techniques peuvent être utilisés, la plupart du temps conjointement, en communication interne : la communication orale, la communication directe et la communication médiatique.

Ces techniques peuvent ensuite être mises en perspective de la formation pour mettre en évidence les synergies existantes entre la communication interne et les opérations de formation.

### 2.1. La communication interne orale :

Cette technique a toujours été utilisée par les entreprises. En effet, la communication orale permet de développer une relation de proximité adaptée pour des messages très personnalisés et très individuels comme le sont souvent les messages issus de la direction des ressources humaines. Elle peut être mobilisée pour toutes sortes d'objectifs : information des

salaries, motivation de tout ou partie du personnel, rassemblement autour de certaines valeurs propres à l'entreprise.

La communication orale se décline sous différentes formes : entretien individuel en face à face, réunion d'information pour plusieurs personnes, réunion de dialogue, télé Réunion, visioconférence, webconférence, séminaire et convention.<sup>1</sup>

### **2.2.La communication interne directe :**

Développées par le marketing direct, les techniques de communication directe offrent une personnalisation et une individualisation des messages diffusés. Utilisant des supports de communication à la différence de la communication orale, ces techniques nécessitent, pour le responsable de communication interne, de disposer d'une base de données complète et actualisée avec sur l'ensemble des salariés de l'entreprise : coordonnées professionnelles, coordonnées personnelles, numéros de téléphone fixe et mobile, numéro de fax, e-mail... souvent utilisées avec une finalité informative, ces techniques sont indispensables à un plan de communication interne en permettant la transmission de messages parfaitement adaptés à chaque personne ciblée. Courrier, téléphone, sms ou e-mail permettent de mieux exploiter la démarche de segmentation interne de l'entreprise en individualisation des messages déjà adaptés à chaque segment de la population salariée.

### **2.3.La communication interne médiatique :**

La communication interne des entreprises peut utiliser trois types de médias, en fonction de ses objectifs, pour toucher les cibles sélectionnées :

- Les médias écrits sont les plus classiques et toujours les plus utilisés par les entreprises ;
- Les médias audiovisuels dont le cout d'utilisation limite souvent la sélection ;
- Les médias électroniques qui occupent de plus en plus de place dans les plans de communication des entreprises.

Les entreprises peuvent également avoir recours à la communication par l'événement, très souvent intégrée dans des stratégies de communication marketing.

---

<sup>1</sup> Jean-Marc DECAUDIN, Jacques IGALENS, Stéphane WALLER, la communication interne ; stratégies et techniques, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, 2009, P150.

### **3. Les enjeux de la communication interne**

La communication interne est devenue une fonction nécessaire qui aide dans la réalisation des stratégies générale de l'entreprise. La communication est le liant. La courroie de transmission indispensable qui va permettre la réalisation de leur stratégie générale, puisqu'elle donne : un sens reconnu et accepté, une harmonie, une cohérence, un feed-back constant.

#### **3.1.La motivation du personnel**

« La condition essentielle à l'existence de la motivation du personnel est la connaissance minimum de son entreprise et du sens de l'action »<sup>1</sup>, C'est-à-dire, il est intérêt de fournir à tout individu des réponses aux questions qu'il se pose à propos de son entreprise et de son avenir.

- La connaissance de l'entreprise : l'ensemble du personnel s'interroge sur l'entreprise, ses activités et leur rôle à l'intérieur, et s'ils ne sont pas informés, ils se démotivent et devient indifférent.
- La diffusion du sens de l'action : la communication nous permet de donner du sens à nos actions et de l'importance, et elle permet à chacun d'avoir le sentiment d'appartenance à l'entreprise et la cohésion dans un groupe.

#### **3.2.La cohésion de l'action**

Une entreprise ne peut réaliser ses objectifs stratégiques sans une bonne coordination des actions engagées par l'ensemble des acteurs internes. Le manque d'information peut générer des incohérences. Des dispersions ou des doublons. Certaines entreprises sont saisies de l'importance de cet enjeu et ont mis en place des outils de communication donnant aux cadres les moyens de transmettre et d'expliquer les objectifs et la stratégie générale de l'entreprise.

#### **3.3.Le changement des comportements et des mentalités**

L'époque actuelle est marquée par un changement rapide et perpétuel qui oblige les entreprises à s'adapter pour garantir leur service, la communication étant un processus d'évolution interactif est un facteur de changement qui peut aider à l'acceptation de ce dernier

---

<sup>1</sup> Fanelly, N, T, la communication interne, une stratégie au service de l'entreprise. Paris (France), Economica. 1991. P.34.

par le corps social en faisant la liaison entre différents fronts de l'entreprise, car si l'ensemble du personnel n'est pas adhérent aux objectifs le changement sera sans effets.

### **3.4.L'amélioration de la productivité**

Le dernier enjeu de communication est l'amélioration de productivité et de la compétitivité de l'entreprise. Cet enjeu est le résultat des précédents, la communication peut directement y concourir si elle porte de façon référentielle sur la diffusion et la connaissance des démarches, des règles, des savoir-faire. La communication aide l'entreprise à proclamer son identité et la partager et règle le problème de l'intégration du personnel.

## **4. Le rôle de la communication interne**

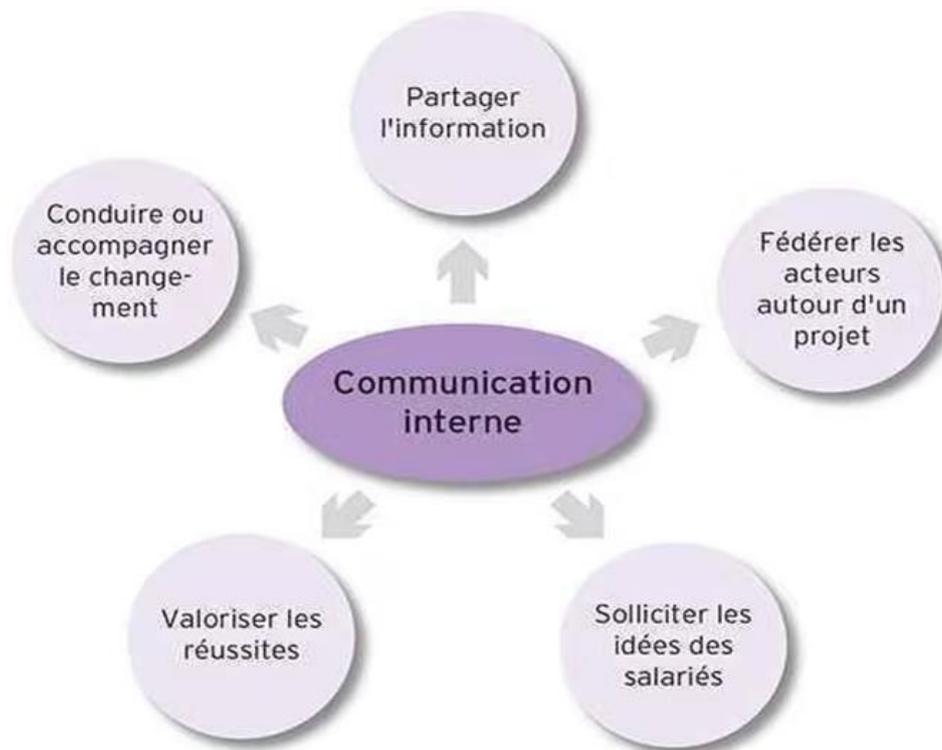
Elle est essentielle au sein d'une entreprise. Elle vise à faciliter les échanges d'information, à renforcer la cohésion entre les différents services et collaborateurs, à transmettre la culture d'entreprise et les objectifs, et à favoriser la collaboration et la motivation des équipes. Mais elle doit aussi :

- Apporter un appui opérationnel aux managers dans son rôle d'information d'écoute et de dialogue.
- Elle les aide à concevoir et mettre en œuvre des plans de communication et leur propose des outils.
- Elaborer la politique d'information interne et en piloter la réalisation. Elle fait circuler l'information.
- Développer une dynamique collective et une appartenance à l'organisation, elle fait vivre et évaluer la culture commune.
- Enfin écouter le corps social, et recueillir de l'information formelle (études, questionnaires) et informelle qui lui permet d'établir un diagnostic et de formuler des recommandations.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> ERIC Bizot, Marie-Hélène Chumisanas, Jean Piau, La Communication, 2<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2012, P6.

Figure n° 11 : le rôle de la communication interne



Source : <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-communication-interne-323940.htm>

## 5. Les circuits de la communication interne

La mise en place d'un système permanent ouvert et rapide de circulation de l'information dans l'entreprise est devenue important pour son efficacité. Le circuit est utilisé par l'émetteur pour vérifier si l'information a été correctement transmise et pour réagir en conséquence.

### 5.1. Le circuit hiérarchique

La ligne hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des informations. Son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise. Le relais hiérarchique particulièrement important en termes de communication car il facilite l'adaptation du message au public et donc le dialogue. Le circuit permet à l'émetteur de vérifier que l'information est bien passée et au récepteur de réagir.<sup>1</sup> Ce

<sup>1</sup> D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry. La communication interne de l'entreprise, 3<sup>ème</sup> édition, Dunod, paris, 2002, P.18.

circuit implique la transmission de l'information à travers la ligne de hiérarchie de l'entreprise, ce qui est crucial pour le bon fonctionnement et l'efficacité organisationnelle.

### **5.2.Le circuit des instances représentatives**

Les instances représentatives ont une existence régie par la loi. Leur mission de représentation compte volet important en matière de communication : droit de recevoir des informations au personnel. Il existe donc un dispositif d'information légal, initié par le législateur, qu'il convient de respecter sous peine de délit d'entrave qui peut faire annuler une décision.<sup>1</sup>

Les caractéristiques de ce circuit outre sa garantie légale, il couvre un champ large d'information qui va de la situation personnelle du salarié à la marche de l'entreprise. Il est généralement bien admis par les salariés qui lui font confiance. Bien que les moyens de communication mis en œuvre dans ce circuit ne soient guère sophistiqués, ils jouissent d'une crédibilité qu'envient bon nombre de communicants... on ne saurait toutefois méconnaître quelques effets pervers : confusion entre information et revendication, langue de bois.<sup>2</sup>

### **5.3.Le circuit de la communication interne**

Ce circuit est organisé par la direction de l'entreprise et destiné à toucher de larges publics internes : l'ensemble du personnel et des populations spécifiques (cadres, agent de production, force de vente ...). Il s'agit d'irriguer le corps social de l'entreprise par un ensemble d'information.<sup>3</sup> Son existence n'est pas nécessaire dans les petites organisations. A l'inverse, il est rigoureusement construit dans les grandes entreprises où il est important de délivrer une information homogène et commune. Ce troisième circuit a une dimension pédagogique. Il favorise une meilleure connaissance de l'entreprise (ses contraintes, ses activités...).

Ce circuit bénéficie de moyens financiers et techniques importants. Son ancrage au plus haut niveau de l'entreprise conduit ses détracteurs à l'assimiler à « la voix de son maître » et à le considérer comme une opération de relation publique interne.

---

<sup>1</sup> D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry. La communication interne de l'entreprise, 3ème édition, Dunod, Paris, 2002, P.20.

<sup>2</sup> Ibid., P.21.

<sup>3</sup> Ibid., P.23.

### **5.4. Le circuit informel**

Cela implique la circulation de fausses informations, souvent sans source connue et généralement alarmistes, transmises de manière informelle de personne à personne. Son impact peut être désastreux pour l'entreprise, car elle révèle un grave dysfonctionnement dans la communication interne.

## **6. Les outils et les moyens de la communication interne**

Les entreprises ont divers moyens de communication pour communiquer avec leurs employés et les transmettre en même temps. En général, on peut distinguer trois types de moyens : les moyens écrits, les moyens oraux et les moyens électroniques. Chaque entreprise doit élaborer son plan de communication et sélectionner l'outil approprié pour atteindre ses objectifs.

### **6.1. Les moyens écrits**

L'écrit est un mode de communication qui permet autant d'officialiser et de valoriser le message. L'écrit est le premier vecteur de communication interne, bien utilisé. Il permet de transformer des obligations de communication (diffusions d'information, transmission d'instruction...) en occasions de contact.<sup>1</sup> Cette communication est désirée par les responsables, elle reste difficilement applicable, les supports de l'écrit sont comme suit :

#### **6.1.1. Le journal d'entreprise :**

Le journal de l'entreprise constitue l'éléments majeur de la communication interne au point qu'il se confond parfois avec elle. C'est l'outil le plus favorisé pour transmettre les informations vers les salariés. Il diffuse un nombre important d'information qui concerne la vie de l'entreprise et son personnel.

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

La revue de presse est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise. Son objectif est d'informer les salariés sur les opérations de l'entreprise ayant eu un retentissement médiatique et assurer la continuité

---

<sup>1</sup> Demont, L. Kemp. A. Rapidel, M. et Scibette. (2009). Communication des entreprises : stratégie et pratique. 2<sup>ème</sup> Editions Armand Coline. P268.

entre l'environnement interne et externe de l'entreprise ...sa périodicité varie selon la taille et les événements rattachés à l'entreprise.<sup>1</sup>

### **6.1.3. Note de service :**

La note est quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise. Et elle circule à l'interne de l'entreprise dans un ordre hiérarchique descendant afin de donner des instructions, des consignes et des informations, elle est utilisée pour deux chose soit pour l'objet de diffusion ou d'exécution.<sup>2</sup>

### **6.1.4. Les panneaux d'affichage :**

Le panneau d'affichage est un moyen de prévenir, de sensibiliser ou d'information 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.<sup>3</sup> C'est outil le plus pauvre de la communication interne.

### **6.1.5. La boîte à idées :**

Cet outil s'inscrit dans la communication ascendante qui permet aux salariés de donner librement leur suggestions, interrogation ou propositions mais d'une façon anonyme afin d'apporter une amélioration à l'activité interne de l'entreprise.

La boîte à idées a pour deux avantages : le premier réside dans l'amélioration de la production et le second concerne encouragement le bon climat interne.

### **6.1.6. Le livret d'accueil :**

Un livret d'accueil est un document qui fournit des informations essentielles à une personne nouvellement arrivée dans un lieu ou une organisation. Il peut contenir des détails sur les règles, les contacts importants... c'est un outil utile pour aider les nouveaux arrivants à s'orienter et à s'intégrer plus facilement.

---

<sup>1</sup> Lethielleux, L. l'essentiel de la gestion des ressource humaines. 9<sup>eme</sup> éd. Lextenso, Issy les Moulineaux cedex. P107.

<sup>2</sup> DETRIE Philippe et BROYEZ Catherine. La communication interne au service du management. 2<sup>eme</sup> éd. Liaison, p130.

<sup>3</sup> Lethielleux, L. op. Cit. p.106.

**6.1.7. Documentation :**

Elle consiste l'ensemble des information relatives aux activités de l'entreprise et peut être communique de trois manières aux salariés : par un espace adapté, par une circulation de l'information, par une adresse directe au salarié.<sup>1</sup>

**6.1.8. Le rapport écrit :**

Le rapport écrit est un document qui présente des informations de manière structurée et organisée. Il résume une réunion, un sujet ou un compte rendu d'une décision prise, pour le bien être des lecteurs.

**6.2. Les moyens oraux**

C'est l'outil d'échange le plus ancien dans l'entreprise. L'échange oral est moyen de communication le plus naturel et le plus immédiat. Les relations humaines qu'il permet d'instaurer le rendant irremplaçable. Il est à la fois simple et efficace.<sup>2</sup> Il peut donc être formel ou informel, avec une multiplication des supports utilisés, tel que :

**6.2.1. L'entretien :**

L'entretien est quand deux ou plusieurs personnes se parlent directement, échangeant des idées et des opinions pour atteindre un objectif commun sur lequel elles se sont mises d'accord au préalable. C'est une occasion de transmettre un message de manière compréhensible et de favoriser son acceptation, tout en instaurant un climat de confiance et en stimulant la motivation des collaborateurs.

Les salariés participent à deux types d'entretiens, formels et informels. Le premier, réalisé une fois par an avec leur responsable, est l'occasion pour les employés de discuter de leur mission, de leur rôle et de leurs perspectives d'évolution au sein de l'entreprise. Le deuxième type d'entretien se déroule lors des événements organisés par l'entreprise.

**6.2.2. Les réunions :**

Premier outil de communication interne, pratiqué par la quasi-totalité des entreprise, la réunion est l'outil le plus utilisé tout en étant le plus critiqué. Il est constaté qu'un cadre passe plus de la moitié de son temps de travail en réunion et cette part peut s'accroître

---

<sup>1</sup> Nicole d'Almeida et Thierry Libaert, la communication interne de l'entreprise, 2<sup>ème</sup> éd, DUNOD, paris, 2000, P.31.

<sup>2</sup> Demont, L. Kemp. A. Rapidel, M. et Scibette. (2009). Op. Cit. p. 265.

considérablement selon le type d'activité et la place du cadre dans l'organigramme de l'entreprise.<sup>1</sup>

### **6.2.3. Les réunions de service :**

Les réunions de service sont des rencontres planifiées au sein d'une équipe ou d'un département au sein d'une entreprise. Elles sont conçues pour permettre aux membres de l'équipe de discuter des activités en cours, de coordonner les efforts, de résoudre les problèmes et de prendre des décisions importantes liées à leurs responsabilités et à leurs objectifs communs. Les réunions de service restent un outil important de communication.

### **6.2.4. Les réunions interservices :**

Les réunions interservices sont des rencontres qui réunissent des représentants ou des membres de différents services ou départements au sein d'une organisation. Contrairement aux réunions de service qui impliquent uniquement les membres d'un même service, les réunions interservices permettent aux équipes de différents départements de se rencontrer pour discuter de sujets d'intérêt commun. Ces réunions favorisent la communication et la collaboration entre les différentes parties de l'organisation, ce qui est souvent essentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise.

### **6.2.5. Le séminaire :**

Le séminaire est une rencontre prolongée rassemblant un groupe spécifique de collaborateurs dans le but de les informer sur des sujets liés à la vie de l'entreprise, de réfléchir à des problèmes ou de fournir une formation. Il peut se dérouler au sein même de l'entreprise ou à l'extérieur. En raison de sa durée et de la qualité des interactions qu'il favorise, le séminaire crée un environnement propice aux échanges et à la créativité.

### **6.2.6. Le téléphone :**

Et un acteur omniprésent dans une entreprise : quand le téléphone est coupé, une entreprise s'arrête ! outre son rôle habituel, le téléphone peut être utilisé comme outil d'information interne ascendant (ligne ouverte aux questions du personnel), latérale ou descendante (réunion par téléphone).<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Nicole d'Almeida et Thierry Libaert, op.cit., p.67.

<sup>2</sup> Marie-Hélène Westphalien, Communicator, 3<sup>ème</sup> édition DUNOD,2002. P.101.

**6.3. Les moyens électroniques**

Les moyens électroniques désignent l'ensemble des technologies et des dispositifs qui exploitent des circuits électroniques pour traiter, enregistrer, transmettre ou recevoir des données. Cette catégorie englobe une grande diversité d'appareils et de systèmes.

Les moyens électroniques jouent un rôle essentiel dans notre vie quotidienne, facilitant la communication, l'accès à l'information, le divertissement, le travail... Elle comprenant :

**6.3.1. L'internet :**

L'Internet est un réseau mondial de réseaux informatiques interconnectés qui permet la communication et l'échange d'informations à l'échelle mondiale. Elle facilite l'accès à une vaste gamme de services et de ressources en ligne, notamment les sites web, le courrier électronique, les médias sociaux...

Internet est un réseau informatique réservé exclusivement aux employés de l'entreprise. Il utilise toutes les technologies disponibles sur Internet et encourage les échanges, l'interaction et la réactivité instantanée selon les besoins. Ainsi, il répond aux exigences de la communication descendante, ascendante et interactive.

**6.3.2. La téléconférence :**

La téléconférence est une méthode de communication à distance qui permet à des individus se trouvant à des lieux distincts de se réunir virtuellement pour organiser une réunion, une discussion ou une présentation en utilisant des outils technologiques tels que la vidéo et l'audio. Elle peut se faire via des applications ou des logiciels spécifiques qui permettent la transmission en temps réel de la voix, de la vidéo et éventuellement de documents partagés. La téléconférence permet ainsi aux participants de collaborer et de communiquer efficacement sans avoir besoin de se déplacer physiquement vers un lieu de réunion.

**6.3.3. Les messageries électroniques :**

Les messageries électroniques sont des systèmes de communication qui permettent l'échange de messages texte entre deux ou plusieurs utilisateurs via Internet. Ces messages peuvent contenir du texte, des images, des fichiers attachés, et sont généralement envoyés et reçus à travers des logiciels de messagerie ou des services en ligne. Les messageries

électroniques offrent une méthode rapide et efficace pour communiquer à distance, que ce soit dans un contexte professionnel ou personnel.

#### **6.3.4. Les forums de discussion ou de travail de groupe :**

Un forum sur internet est un espace de discussion où les utilisateurs peuvent échanger des messages de manière asynchrone via un site web. Il permet à un groupe d'internautes de partager des idées et de discuter sur divers sujets, qu'il soit accessible au public ou limité à un groupe privé. Les participants peuvent lancer des discussions en publiant des messages et y répondre en créant des réponses simples.

#### **6.3.5. Le journal électronique :**

Le journal électronique : il se décompose en deux techniques : celle du panneau lumineux d'information, spécialement conçu pour les messages de l'entreprise, et celle du journal vidéo dont les messages se déroulent sur des écrans de télévision. Il consiste à délivrer les informations brèves puisque chaque page-écran d'un journal électronique ne peut contenir qu'une phrase.<sup>1</sup>

#### **6.3.6. Intranet :**

L'intranet est un réseau informatique interne utilisé au sein d'une entreprise ou de toute autre organisation, qui utilise les mêmes techniques de communication que celles utilisées sur Internet. Il permet aux employés d'accéder aux informations en temps réel.

---

<sup>1</sup> D'ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry, Op. Cit. P.54

---

**Section 02 : la communication interne : plan, politique et stratégique****1. La fonction de la communication interne**

La fonction de la communication interne consiste à faciliter et à améliorer la circulation de l'information à l'intérieur d'une organisation. Cela inclut le partage de nouvelles, de politiques, de procédures, de directives, de valeurs et de tout autre type d'information pertinente pour les employés. La communication interne a pour objectif de favoriser un environnement de travail où les employés sont constamment informés, engagés et en harmonie avec les objectifs et la culture de l'entreprise. Elle favorise également la collaboration, renforce le sentiment d'identification et d'attachement et contribue à créer une culture d'entreprise solide.

La communication interne remplit plusieurs fonctions essentielles au sein d'une organisation :

- **Transmission de l'information** : La communication interne assure la transmission d'informations essentielles aux employés, telles que les objectifs de l'entreprise, les changements organisationnels, les politiques et les procédures.
- **Cohésion et culture d'entreprise** : En encourageant la transparence et en favorisant un sentiment d'appartenance, la communication interne contribue à renforcer la culture d'entreprise et à promouvoir la cohésion entre les membres de l'équipe.
- **Engagement des employés** : En informant et en impliquant les employés dans les décisions et les activités de l'entreprise, la communication interne favorise leur engagement envers leur travail et l'organisation dans son ensemble.
- **Innovation et créativité** : Une communication interne efficace encourage le partage d'idées, de suggestions et de feedback, ce qui peut stimuler l'innovation et la créativité au sein de l'organisation.
- **Résolution de problèmes** : Elle facilite la résolution des conflits et des problèmes en permettant aux employés de communiquer ouvertement et efficacement entre eux et avec la direction.

- **Climat de travail :** Une communication efficace contribue à instaurer un environnement professionnel favorable en encourageant l'ouverture, la transparence, et en fournissant des moyens pour résoudre les conflits et reconnaître les succès.

La communication interne joue un rôle important dans la cohésion et la performance globale d'une entreprise.

## 2. La politique de la communication interne

« Une politique de communication est une déclaration de principe clarifiant les engagements de l'organisation en matière de communication vers ses publics interne et externes »<sup>1</sup>

La politique de communication d'une organisation est comme « l'ensemble des buts et des orientations d'actions en matière de communication fixés par la direction générale avec le service de communication et interprétés par les différentes directions fonctionnelles et opérationnelles. La politique de communication vise à atteindre l'objectif général de l'organisation »<sup>2</sup>.

Dans son fonctionnement, chaque entreprise met en place diverses politiques (GRH, financière, gestion commerciale, gestion comptabilité...) parmi lesquelles se trouve une politique spécifiquement dédiée à la communication interne et « elle peut s'analyser en termes d'investissement c'est-à-dire qu'elle exige des engagements financiers dont l'instant dont on espère retirer les fruits ultérieurement... »<sup>3</sup>.

La communication interne est considérée comme une méthode utilisée pour comprendre les besoins de l'entreprise et établir les objectifs à atteindre, ce qui nécessite un investissement financier pour sa réalisation.

Pour sa réalisation l'entreprise doit prendre en considération trois étapes correspond aux trois phases suivantes :

---

<sup>1</sup> DONJEAN Christine et COBUT Eric, La communication interne, edi.pro, 2<sup>eme</sup> Édition, Belgique, 2015. p. 35.

<sup>2</sup> Ibid., p36.

<sup>3</sup> DETRIE Philippe, BROYEZ Catherine. La communication interne au service du management, LIAISONS, 2<sup>eme</sup> édition, paris,2001, p.11.

Faire savoir : C'est la première étape, à savoir informer, faire connaître et diffuser des informations. C'est l'étape qui se réalise le plus naturellement, la plus naturelle dans les organisations »<sup>1</sup>

Faire accepter : « Nous utilisons des moyens qui nous permettent de persuader les salariés de participer à l'échange d'informations et d'obtenir une réaction positive au sein de l'entreprise »<sup>2</sup>

Faire changer : Dans cette situation, le salarié exploite les informations qu'il a reçues au profit de l'entreprise, en réalisant la confiance et la connaissance qu'elle lui accorde.

### 3. La stratégie de la communication interne

« La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs »<sup>3</sup>.

La stratégie de la communication interne est l'art de diriger d'harmoniser et de mettre en synergie les différentes formes de communication existant dans l'entreprise en vue de la Satisfaction d'objectifs d'intérêt général.<sup>4</sup>

Une stratégie de communication est donc essentielle pour trois principales raisons :<sup>5</sup>

- Elle constitue un outil important pour garantir la cohérence entre les objectifs de communication, les objectifs de marketing, et les objectifs stratégiques d'organisation.
- Elle est un instrument déterminante continuité dans la mesure où elle définit les choix fondamentaux et permanents de la communication.
- Elle joue un rôle essentiel en tant qu'instrument de contrôle puisque l'on ne peut apprécier les résultats de l'action communicationnelle que si l'on a préalablement défini les objectifs.

---

<sup>1</sup> LIBAERT Thierry, Introduction à la communication, Ed. DUNOD, Paris, 2009, P. 55.

<sup>2</sup> Ibid., p.55.

<sup>3</sup> CHARONI Jean Luc, SEPARI Sabine, Manuel Application « organisation et gestion de l'entreprise », 2<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris, 2001, p : 326.

<sup>4</sup> DECAUPIN Jean - marc, « La communication marketing, concepts, techniques, stratégies », 2<sup>ème</sup> édition Economica, paris, pp : 39-46

<sup>5</sup> (Ben Amara RANIA), Elaboration d'un plan de communication et la création d'une charte graphique au sien de l'UVI, projet de fin d'étude, en vue de l'obtention de master professionnel en e-marketing, université de TUNIS, 2011, p :10

Le questionnement qui précède toute stratégie de communication est le suivant :

- Quoi : quel produit, service, action, veut-on promouvoir ?
- Pourquoi : quels sont les objectifs ? (Type d'objectifs : de notoriété, commerciaux...)
- A qui : auprès de quelles cibles ? (Définition des cibles, et de leurs freins et motivations.)
- Combien : quel budget est-il alloué ?
- Comment : par quels moyens - adaptés à chaque cible, et en fonction du budget
- Quand : selon quel planning
- De qui : Qui est le porte- parole des messages de l'organisation ?

### 4. Le plan de la communication interne

« Le plan de communication est la formation de la stratégie de communication d'une organisation. Il est considéré comme la pierre angulaire de toutes les communications émanant de l'entreprises »<sup>1</sup>.

Le plan de communication interne a pour objet de déterminer de façon structurée et planifiée les différentes orientations de la communication à court, moyen et long terme. Il présente les objectifs, les cible, les échéances, les messages, les outils et les budgets qui seront nécessaires à la diffusion des communications stratégique de l'entreprise, et donne toute sa cohérence aux différentes actions de communication interne.

Il traduit de manière opérationnelle la stratégie de communication interne, rapproche les dirigeants et les salariés pour une meilleurs écoute bilatérale et permet de répondre aux attentes des salariés en matière d'information.

La démarche d'élaboration d'un plan de communication passe par les étapes suivantes :

#### - Définir le mandat

Le mandat est le point de départ d'un plan de communication efficace. Il est en effet primordial de définir le problème à résoudre ou l'enjeu recherché au travers de cette communication. C'est la base de tout projet, quelle que soit sa nature.

---

<sup>1</sup> LIBAERT Thierry. Op. Cit, P.32.

### - Définir les objectifs

Quels que soient les objectifs de communication, une bonne pratique consiste à les décrire en suivant la méthode SMART. Cette dernière se base sur 5 critères :

- **Spécifique** (le « S » de SMART) : quel objectif poursuivez-vous précisément ?
- **Mesurable** : comment quantifiez-vous le résultat de votre stratégie ?
- **Atteignable** : pouvez-vous réaliser cet objectif dans le temps imparti, avec les ressources dont vous disposez ?
- **Réaliste** : est-ce que cet objectif aura un effet bénéfique sur votre stratégie de communication ?
- **Temporellement défini** : sous combien de temps comptez-vous mettre en place cet objectif ? Vous devez fixer une date limite pour vous employer à 100% sur la tâche en question.

### - Déterminer le public-cible

Cette étape est menée parallèlement à celle des objectifs. Pour chaque objectif, un ou plusieurs publics sont identifiés. Les publics visés sont généralement, les collaborateurs dans leur ensemble ou répartis par services ou par fonction.

Par ailleurs, les organisations syndicales constituent un autre public interne. En raison de leur influence vis-à-vis d'une partie importante des collaborateurs, elles méritent une attention particulière.

### - Choisir le bon message

Afin de communiquer d'une manière efficace, il est préférable de déterminer un seul message clé, court et simple, par action de communication. Le message devra s'inscrire dans la durée et doit être cohérent, compréhensible et adapté en fonction des publics auxquels il s'adresse.

**- Opter pour le moyen le plus approprié**

Choisissez les moyens et canaux de communication en fonction du message et des publics que vous souhaitez atteindre. Consultez les résultats de l'analyse préalable/de l'audit afin d'avoir une vue sur tous les moyens dont dispose votre organisation.

Quelques exemples de moyens :

- électroniques : mailing, site internet, intranet, newsletter, enquête en ligne, présentation Powerpoint.
- sur papier : brochure, lettre, affiche, enquête, magazine, journal interne, presse écrite.
- oraux/réseaux : réunion, atelier, session d'information, groupe de discussion, événement, théâtre d'entreprise, intervision, conférence de presse.
- audio-visuels : film d'entreprise, radio-TV.

**- Déterminer le calendrier et le budget**

Le budget alloué à vos communications doit être pensé dès le début. Cela vous permettra de mettre certaines barrières et de vous faire gagner du temps au moment de collaborer avec les différents fournisseurs. Il est important, d'évaluer quelles sont les ressources matérielles, humaines et financières nécessaires pour les différents moyens de communication établis

**- Élaborer une stratégie de communication**

La stratégie de communication détermine l'ensemble des actions que vous allez mettre en œuvre pour atteindre vos objectifs. Lors de cette étape, vous déterminerez comment vous allez livrer le message et comment vous allez capter l'attention de votre cible. Le rôle de la stratégie de communication est également de planifier vos différentes actions à l'aide d'un échéancier. Voici un exemple de plan de communication utilisant ce principe.

**- Evaluation**

Évaluez l'efficacité de votre plan de communication interne en fonction des objectifs définis. Collectez des données sur l'engagement des employés, la compréhension des messages, etc., pour déterminer les domaines de succès et ceux nécessitant des améliorations.

**- Déterminer des indicateurs**

Le suivi des indicateurs, des analyses qualitatives et quantitatives permettra de mener une évaluation qui servira, si nécessaire, à corriger et à adapter le plan de communication.

Quelques exemples d'indicateurs :

- le nombre de visiteurs d'un site internet
- le nombre de participants à une session d'information
- les données qualitatives d'un formulaire d'évaluation d'une session d'information
- le nombre d'abonnés à une newsletter
- les questions posées à un service de communication
- l'analyse du contenu des articles parus à la suite d'une conférence de presse

**5. Les obstacles à la communication interne**

Si tous s'accordent à dire que la communication interne est essentielle pour le bon fonctionnement de l'organisation, elle permet de travailler en transparence tout en évitant les conflits et les situations de crise. Toutefois, l'entreprise rencontre des difficultés pour transmettre un message clair et compréhensible, à cause d'un bruit.

Ont délimité les éléments ci-dessous qui peuvent freiner ou parasiter le bon fonctionnement de la communication interne :

- **Manque de communication de la part des cadres :** il n'est pas rare qu'une information reste bloquée à un des différents échelons de la hiérarchie organisationnelle. Dans de nombreux cas, les responsables concernés ne communiquent pas par manque d'implication. Cela peut freiner fortement la communication interne.

- **L'infobésité** : ce terme est utilisé lorsque les informations sont multipliées ou bien trop abondantes. Il devient alors très compliqué de s'informer efficacement et cela aboutit finalement à de la sous information<sup>1</sup>.
- **La multiplication du nombre de communicants** : le processus de communication interne n'est plus réservé à un nombre limité de responsables. Aujourd'hui, de nombreux collaborateurs y participent grâce à l'avancée technologique. Cela peut malheureusement parfois s'avérer être négatif.
- **Les problèmes sémantiques** : C'est des éléments liés aux langages utilisés et qui peuvent agir négativement sur la compréhension du message. Tel que le choix du vocabulaire et les expressions, le ton élevé de la voix, les mouvements du corps, la signification que donne chaque individu aux mots utilisés, aux images, aux symboles et bien d'autre aspects qui influencent la façon d'assimiler le contenu du message. C'est donc pour cette raison la communication doit se faire dans le langage du récepteur ou selon ses conditions pour que le message soit compris.
- **Le coût de la communication interne** : Lorsqu'une entreprise veut diminuer ses dépenses, elle se dirige directement vers le secteur de la communication « pour lequel les dirigeants n'hésitent pas à réduire le budget alloué lorsqu'il faut faire quelques économies »<sup>2</sup>. Alors, cela représente un défi pour la communication qui paralyse son bon fonctionnement.
- **Conflits interpersonnels** : Les conflits non résolus entre collègues peuvent entraver la communication et créer un climat de méfiance.
- **Manque de feedback et d'écoute active** : L'absence de mécanismes permettant aux employés de donner leur avis et de poser des questions peut conduire à un sentiment de déconnexion et de frustration.

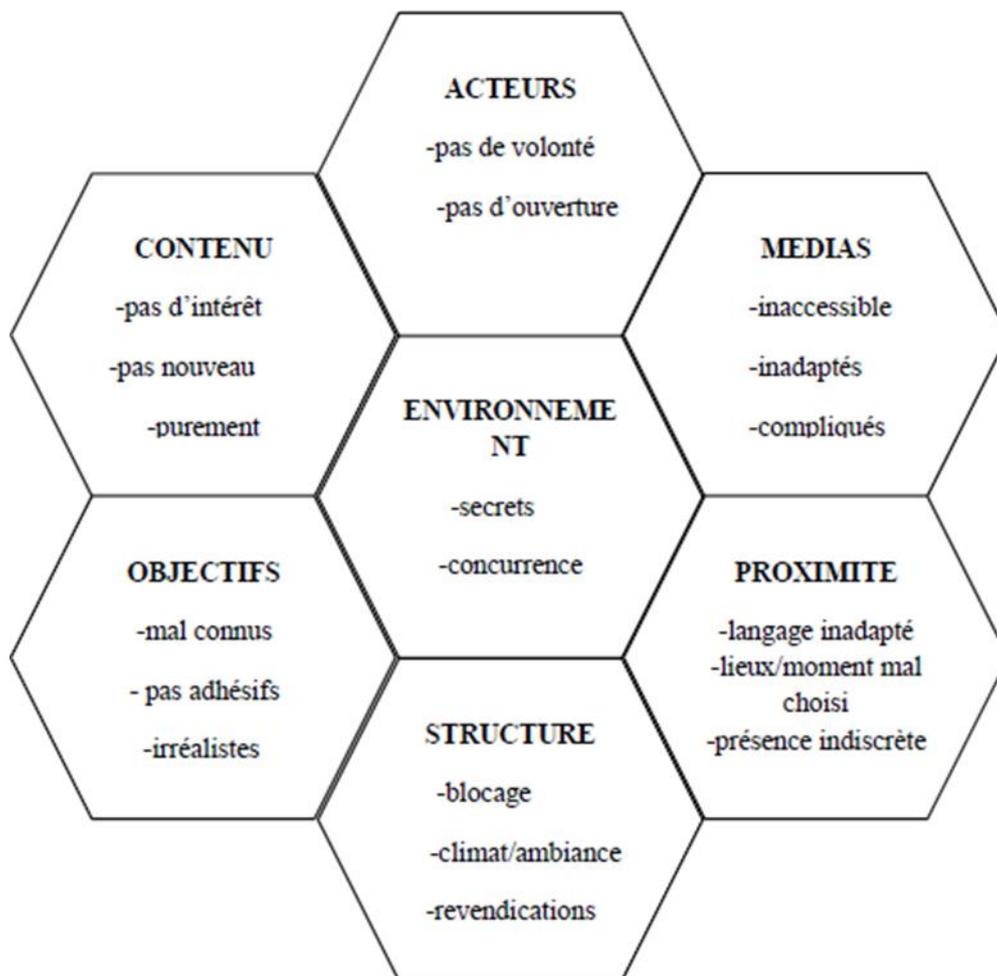
---

<sup>1</sup>COBUT Eric, DONJEAN Christine, la communication interne, EDIPRO, 2ème édition, Belgique, 2015.

<sup>2</sup> Demont, L., & Kemp, A., & Rapidel., & Scibetta, C, op. Cit, (2009), p. 364.

- **Autres causes** : il existe évidemment de très nombreux obstacles qui peuvent empêcher la communication interne d'atteindre ses objectifs. Ils sont pour la plupart liés à sept grandes catégories de facteurs : acteurs, médias, contenu, environnement, objectifs, structure, proximité.<sup>1</sup>

Figure n° 12 : les facteurs qui pouvant freiner la communication interne



Source : COBUT Eric, DONJEAN Christine, la communication interne, EDIPRO, 2ème édition, Belgique, 2015, P.29.

<sup>1</sup> COBUT Eric, DONJEAN Christine, la communication interne, EDIPRO, 2ème édition, Belgique, 2015, P.29.

**Conclusion**

La communication interne représente toute action de communication mise en œuvre au sein d'une entreprise qu'elle soit descendante, ascendante ou latérale. Et aussi, la communication interne est indispensable à toute forme de gestion dans une entreprise.

On a trouvé aussi que la communication interne offre une gamme riche et variée de supports tel que l'oral, l'écrit et l'électronique. Cette diversité offre à l'entreprise de nombreuses possibilités pour diffuser et échanger l'information. Et elle facilite l'intégration des employés aux objectifs de l'entreprise et la résolution des problèmes au sein de cette dernière.

En fait la disponibilité des canaux de communication au sein de l'entreprise garantit un transfert rapide et efficace de l'information.

Donc l'entreprise a besoin de communication interne pour atteindre ses objectifs.

# **Partie pratique**

**Chapitre III :**  
**Analyse et**  
**interprétation des**  
**données**

**Chapitre 03 : Analyse et interprétation des données****Introduction**

Après le traitement théorique du sujet d'étude dans les chapitres précédents, nous aborderons dans ce chapitre les résultats obtenus dans notre recherche. Ces résultats vont permettre de répondre à la question de recherche.

Alors ce présent chapitre sera consacré à établir notre choix méthodologique. En effet, il sera reparti en deux section : donc la première section présente la présentation de l'organisme d'accueil (hôtel Atlantis). La deuxième section nous allons aborder l'analyse et interprète les données qui ont été recueillies pour permettre l'évaluation de l'impact de la communication interne sur l'intégration des employées aux objectifs dans l'hôtel Atlantis.

**Section 01 : présentation de l'organisme d'accueil****Figure n° 13 : photo de l'hôtel Atlantis Akbou.**

Source : photo prise de la page Facebook officiel de l'hôtel Atlantis Akbou.

**1. Présentation de l'hôtel**

L'hôtel Atlantis Akbou est un hôtel restaurant de 4 étoiles, fondé par M. Aziz HAMITOUCHE du groupe Soummam en 2015, c'est l'une des premiers hôtels pour lui avant d'ouvrir d'autres hôtel, spécialisé en hôtellerie et tourisme, se situe à la sortie ouest de la ville d'Akbou, sur la route nationale n°26 Azaghar, dans le but d'encourager le développement du tourisme et de l'hôtellerie dans la région de la Soummam.

L'hôtel Atlantis Akbou est constitué de 40 chambres et 7 suites de luxe.

Atlantis est une industrie hôtelière appartient au secteur tertiaire, il regroupe l'ensemble des établissements qui proposent un service d'accueil. Son principal service consiste à offrir des hébergements, souvent pour de courts séjours, ainsi que des services supplémentaires à destination des voyageurs, des résidents locaux, des vacanciers et d'autres clients. En plus de l'hébergement, Atlantis propose également des services de restauration, incluant la préparation de repas et de boissons.

La région de la wilaya de Bejaïa, et Akbou en particulier, présente un manque évident d'infrastructures dans le secteur hôtelier.

Depuis l'ouverture de l'hôtel Atlantis à Akbou, la ville a observé une augmentation notable de la présence des visiteurs étrangers, ce qui a dynamisé son activité touristique.

## **2. Les différents services de l'hôtel.**

**2.1. Hébergement :** il consiste à fournir des chambres luxe aux clients pour séjourner pendant une période déterminée.

**Figure n° 14 :** la chambre de l'hôtel Atlantis Akbou.



**Source :** photo prise de la page Facebook officiel de l'hôtel Atlantis Akbou

**2.2. Restauration :** le restaurant Zahra il offre des repas et des boissons de bonne qualité pendant le séjour des clients. Il a une capacité de 120 couverts.

**Figure n° 15 :** le restaurant Zahra de l'hôtel Atlantis Akbou.



**Source :** photo prise de la page Facebook officiel de l'hôtel Atlantis Akbou

**2.3. Salle de conférence Soummam :** pour les réunions, séminaire et conférence Atlantis hôtel met à la disposition de ses clients une salle de 120 personnes, équipée d'un matériel de haute technologie, pour que le client trouve la salle correspondant à leurs attentes.

**Figure n° 16 :** la salle de conférence Soummam de l'hôtel Atlantis Akbou.



**Source :** photo prise de la page Facebook officiel de l'hôtel Atlantis Akbou

**2.4. Cafétéria :** son nome est « belle vue » pour vos moments de détente, pour déguster un bon café ou une boisson rafraichissante entre amis ou en famille dans un cadre convivial et tranquille.

**Figure n° 17 :** le cafétéria la belle vue de l'hôtel Atlantis Akbou.



**Source :** photo prise de la page Facebook officiel de l'hôtel Atlantis Akbou

**2.5. La salle polyvalente :** elle détient l'art de recevoir et combler ses convives. Elle s'adapte à tous les évènement, grandioses ou plus feutrés, spectacle, fête de mariage..., elle a une capacité plus de 1000 personne, elle a vu un grand succès pendant ce ramadan 2024.

**Figure n° 18 :** la salle polyvalente de l'hôtel Atlantis Akbou.



**Source :** photos prises de la page Facebook officiel de l'hôtel Atlantis Akbou

**2.6. Housekeeping :** le rôle de la femme de chambre peut varier en fonction des établissements, elle effectue des tâches répétitives, chaque matin, elle va :

- Changer les draps, oreillers.
- Participer éventuellement au service du petit-déjeuner en chambre ou à la mise en place de buffet.
- Effectuer le ménage complet dans les chambres, du sol aux sanitaires.
- Renouveler le linge de salle de bain (serviette et peignoirs), et envoyer le linge sale a la blanchisserie.
- Réapprovisionner si nécessaire les chambres en produits consommables (savon, shampoing).

**Figure n° 19 :** femme de chambre dans l'hôtel Atlantis



**Source :** photo prise de la page Facebook officiel de l'hôtel Atlantis Akbou

**2.7. Réception :** son rôle principal est d'assurer le bien-être des clients, leur plaisir et leur détente, il assure également le suivi de leurs séjours, il les accueille à leurs arrivées et s'assure que leurs voyages c'est bien passé.

**Figure n° 20 :** la réception de l'hôtel Atlantis Akbou.



**Source :** photo prise de la page Facebook officiel de l'hôtel Atlantis Akbou

**2.8. Piscines :** il y a deux piscines une couverte et l'autre à l'extérieur, ceci pour la satisfaction des clients en profitant des moments de détente et de récréation.

**Figure n° 21 :** les piscines de l'hôtel Atlantis Akbou.



**Source :** photos prises de la page Facebook officiel de l'hôtel Atlantis Akbou

**2.9.Navette touristique aéroport :** c'est un service de transport aéroport hôtel. Ex : à votre arrivée, un agent de l'hôtel va venir vous chercher à l'aéroport et vous emmener directement à l'hôtel, pour éviter de chercher un taxi ou un autre moyen de transport.

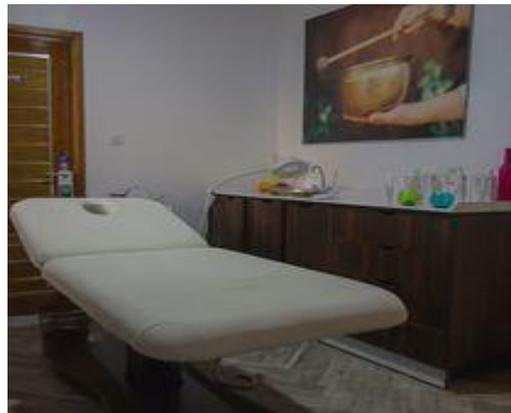
**Figure n° 22 :** la voiture touristique de l'hôtel Atlantis Akbou.



**Source :** photo prise de la page Facebook officiel de l'hôtel Atlantis Akbou

**2.10. SPA :** c'est un centre de remise en forme, Ya le hammam, le jacuzzi, sonna pour évacuer tous vos stress, une salle de soins pour tout ce qui est esthétique comme les soins de beauté, et d'autres soins pour vous aider à se sentir bien et relaxant. Et bien sûr une salle de massage.

**Figure n° 23 :** le SPA de l'hôtel Atlantis Akbou.



**Source :** photos prises de la page Facebook officiel de l'hôtel Atlantis Akbou

**2.11. Salle de sport :** c'est un endroit où tu peux faire de sport, bien équipé de machines de sport.

**Figure n° 24 :** la salle de sport dans lhôtel Atlantis Akbou.



**Source :** photo prise de la page Facebook officiel de l'hôtel Atlantis Akbou

**2.12. Salon de Coiffeur :** là ou vous pouvez faire une coupe pour les cheveux ou faire coiffer, ou d'autre service. C'est un endroit où les coiffeurs et les coiffeuses professionnels pour vous aider à obtenir la coupe ou le style que vous souhaitez.

**Figure n° 25 :** le salon de coiffeur de l'hôtel Atlantis Akbou.



**Source :** photo prise de la page Facebook officiel de l'hôtel Atlantis Akbou

### **3. Organigramme de l'hôtel Atlantis Akbou**

#### **3.1. Le directeur d'hôtel :**

- C'est le chef de l'établissement.
- Il gère le personnel.
- Il assure le développement commercial et la promotion de son hôtel à l'interne et à l'externe.
- Il cherche à obtenir le meilleur taux d'occupation tout au long de l'année.
- Il assure la satisfaction client et la qualité.

#### **3.2. Le directeur commercial :**

- C'est le responsable des activités de vente et de la relation clients.
- Il charge de développement du chiffre d'affaire et de la politique commerciale de son hôtel.
- Il gère les équipes de vente et l'analyse les performances commerciales.

#### **3.3. Le contrôleur de gestion :**

- Il assiste la direction générale et les opérationnels dans leurs choix, conçoit des systèmes d'informations, évalue les performances, met en place des indicateurs de qualité.
- Il analyse en permanence les résultats de l'activité.
- Il exerce un contrôle permanent sur les budgets de l'hôtel.

#### **3.4. Responsable restauration :**

- Il gère les opérations liées à la restauration de l'hôtel.
- C'est le responsable de la qualité des repas.
- Il charge d'effectuer les achats du restaurant de l'hôtel.
- Il assure la bonne gestion des stocks et contrôle les inventaires.

**3.5. Un chef exécutif :**

- Il gère les services de production alimentaire,
- C'est lui qui crée le menu de restaurant.
- Il planifier, diriger et contrôler les activités de la cuisine pour assurer le rendement du service.
- Il gère les recrutements et la formation du personnel de cuisine.

**3.6. Responsable cafétéria :**

- Il gère les opérations quotidiennes de la cafétéria.
- Il forme les employés à la préparation des boissons et à l'utilisation des machines à café.
- Il garantit que les besoins des clients sont satisfaits.

**3.7. La gouvernante d'un établissement hôtelier :**

- La gouvernante joue un rôle important, encadre, organise et contrôle le personnel d'entretien et de ménage des chambres, sanitaires et parties communes de l'hôtel.
- Il assure le confort du client.

**3.8. Le chef de réception :**

- Il est le responsable de service de réception,
- Il coordonne les tâches des réceptionnistes et s'assure que les clients bénéficient d'un service de qualité.
- Il gère les demandes de service divers, et encaisse les règlements au départ des clients.
- Il assure à ce que les procédures d'enregistrement et de départ sont bien effectuées.

**3.9. Le responsable HSE :**

- Il joue un rôle important dans la protection des clients,
- Il assure le suivi des procédures de la sécurité et de l'environnement dans l'hôtel.
- Il assure à ce que l'hôtel respecte les réglementations de la sécurité.
- Il gère tous les risques liés à la santé et à la sécurité de client et bien sûr le personnel aussi.

**3.10. Chef de service technique :**

- C'est un professionnel qui dirige l'ensemble des services techniques dans l'hôtel.
- Il supervise l'activité liée à la maintenance.
- Il assure le bon fonctionnement des équipements.

**3.11. L'économat :**

- Il garantit le bon fonctionnement du restaurant et a pour responsabilité de la qualité des produits locaux,
- Il gère les stocks et la distribution des produits entre les services.
- Il assure la disponibilité des fournitures nécessaires au bon fonctionnement de l'hôtel.

**3.12. Responsable SPA :**

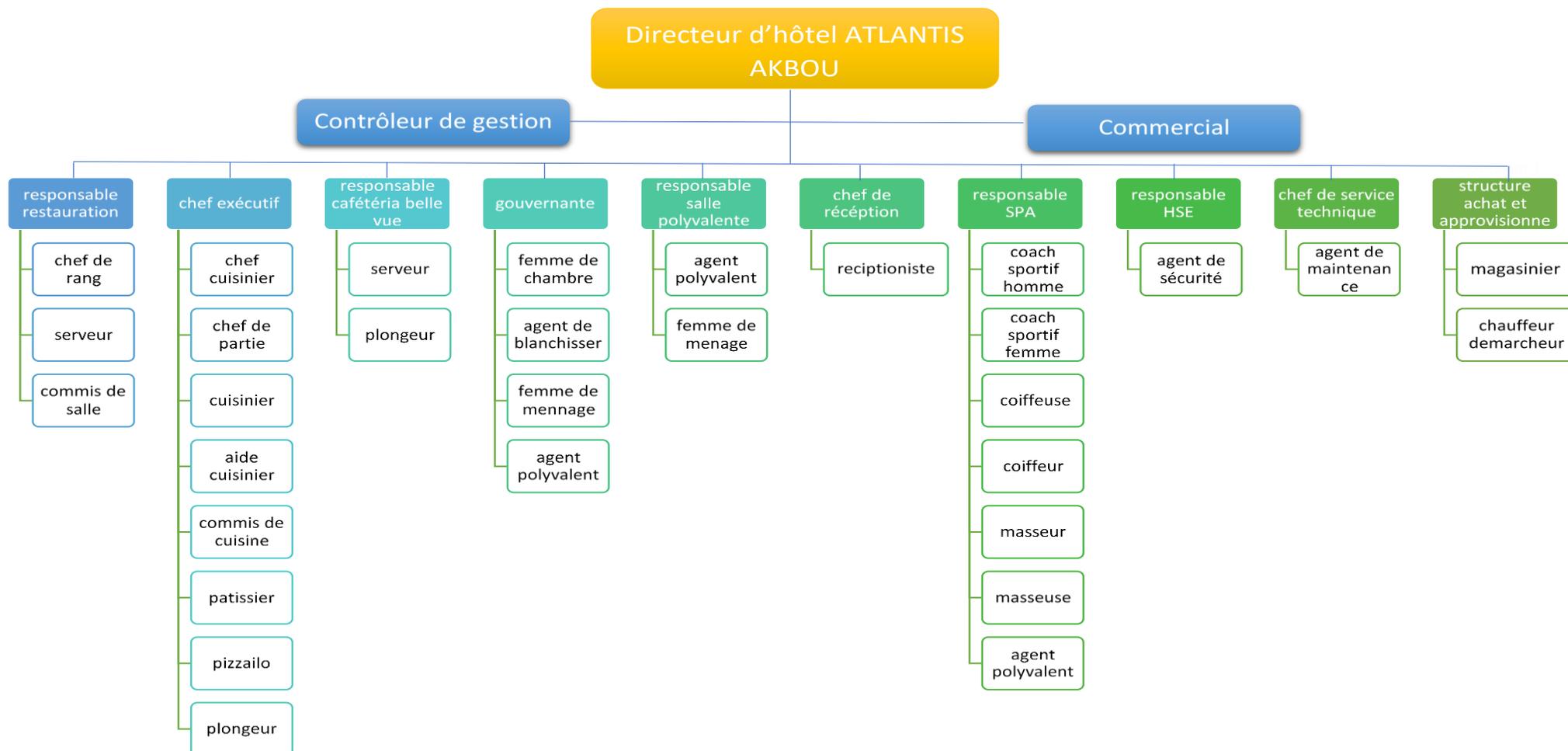
- Il assure le bon fonctionnement d'un centre dédié au bien-être à la relaxation et aux soins du corps.
- C'est un gestionnaire, manager et un commercial chargé de la rentabilité de ce service.
- Il gère les programmes de soins et le temps entre les hommes et les femmes.
- Il assure la satisfaction de clients.

**3.13. Responsable de la salle polyvalente :**

- Il gère toute l'équipe de la salle.
- Il gère toutes les activités qui se font dans cette salle.
- Il a des responsabilités sur l'organisation du travail, gestion des embauches, planification des horaires...

Figure n° 26 : organigramme de l'hôtel Atlantis

## ORGANIGRAMME DE L'HÔTEL ATLANTIS



**Section 02 : analyse et interprétation des données****1. Présentation, analyse et interprétation des résultats du questionnaire****1.1. Les données personnelles.****Tableau N° 01 : La répartition de l'échantillon selon le sexe :**

<b>Sexe</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
<b>Masculin</b>	<b>27</b>	<b>67.50 %</b>
<b>Féminin</b>	<b>13</b>	<b>32.50 %</b>
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>

**Source :** à partir des données de l'enquête (nos calculs).

D'après le tableau numéro 1, on constate que le nombre de travailleurs du sexe masculin est plus élevé avec un pourcentage de 67.50%, quant au sexe féminin qui est moins représenté avec un pourcentage de 32.50%. Cela veut dire que l'ensemble du personnel de l'hôtel Atlantis est majoritairement constitué d'hommes.

Cela s'explique par le fait que le secteur de l'hôtellerie a une mauvaise image, ici, à Béjaïa. En effet, en général, du fait de notre culture, les femmes ne souhaitent pas travailler dans le secteur de l'hôtellerie à cause de la présence d'alcool, de discothèque, et du travail de nuit. En revanche, nous constatons, que dans l'hôtel Atlantis, du fait de l'absence d'alcool, il y a un accroissement des candidatures féminines, en comparaison aux autres hôtels.

Tableau N° 02 : La répartition de l'échantillon selon l'âge :

Age	Fréquence	Pourcentage (%)
18ans-30ans	12	30 %
31ans-40ans	20	50 %
41ans-50ans	08	20 %
Plus de 50ans	00	00 %
Total	40	100 %

Source : à partir des données de l'enquête (nos calculs).

D'après le tableau numéro 2, nous constatons une représentation plus élevée des personnels de 31 à 40 ans qui constitue la moitié des effectifs de l'échantillon. En revanche, il n'y a aucun personnel de plus de 50 ans dans l'échantillon. Le reste du personnel ayant un âge compris entre 18 et 30 ans, pour 30% de l'échantillon, et entre 41 et 50 ans, pour 20% de celui-ci.

L'absence de personnel de plus de 50 ans dans l'hôtel Atlantis peut s'expliquer par le fait que le secteur hôtelier soit un secteur émergent, et en développement, en Algérie. Les formations et les diplômes sur ce secteur étant récents, on retrouve un personnel jeune dans l'échantillon.

Par ailleurs, la chaîne hôtelière Atlantis a connu un accroissement d'activité depuis l'arrivée du jeune Directeur général (Farid Bouchekhchoukha) qui, lui-même a reçu ses nouvelles formations professionnelles.

Tableau N° 03 : La répartition de l'échantillon selon le niveau d'instruction :

Niveau d'instruction	Fréquence	Pourcentage (%)
Primaire	00	00 %
Moyen	13	32.5 %
Secondaire	11	27.5 %
Universitaire	16	40 %
Total	40	100 %

Source : à partir des données de l'enquête (nos calculs).

D'après le tableau numéro 3, nous constatons que la plupart des diplômés sont universitaires, avec 40% de l'échantillon des travailleurs de l'hôtel Atlantis, suivie par le niveau moyen avec un pourcentage de 32.5%, puis le niveau secondaire avec un taux de 27.5%, enfin la catégorie primaire elle n'existe pas dans notre échantillon.

Le sureffectif du niveau universitaire est de la nature d'activités qui se trouve au sein de l'hôtel Atlantis, donc il exige un niveau d'instruction plus élevé. La majorité de notre échantillon travaille comme des agentes de maîtrise et des cadres ce qui demande un niveau élevé.

**Tableau N° 04 : La répartition de l'échantillon selon les catégories socioprofessionnelle :**

<b>Catégorie socioprofessionnelle</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
<b>Cadre</b>	<b>11</b>	<b>27.5 %</b>
<b>Agent de maitrise</b>	<b>16</b>	<b>40 %</b>
<b>Agent d'exécution</b>	<b>13</b>	<b>32.5 %</b>
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>

**Source :** à partir des données de l'enquête (nos calculs).

Après avoir analysé le tableau ci-dessus qui présente la répartition de l'échantillon selon leur catégorie la plus dominante est l'agent de maitrise avec un pourcentage 40% et qui joue un rôle très important dans cet hôtel en assurant le bon service parfaitement réalisé. Ensuite viendra l'agent d'exécution avec un pourcentage de 32.5% qui effectue des tâches à l'ordre des cadres et des agents de maitres. Dernièrement se trouve le cadre avec un pourcentage de 27.5% et c'est généralement celui qui s'occupe de la direction et la gestion d'administration.

On peut expliquer cette situation par la nature de travail exercé dans l'hôtel Atlantis akbou, alors qu'elle a besoin de beaucoup plus d'agents de maitrise pour améliorer les besoins d'encadrement de l'équipe et le développement de l'établissement et la planification avec les cadres sur l'avenir de l'hôtel. Par ce que cet hôtel est la base de la chaîne, par contre à les autres hôtels on trouve que la catégorie la plus dominante est l'agents d'exécution.

Tableau N° 05 : La répartition de l'échantillon selon l'ancienneté professionnelle :

Ancienneté professionnelle	Fréquence	Pourcentage (%)
Moins de 2 ans	15	37.5 %
3ans-5ans	12	30%
6ans-10ans	10	25 %
Plus de 10ans	03	7.5%
Total	40	100%

Source : à partir des données de l'enquête (nos calculs).

Ce tableau montre que la plupart des enquêtes soit un pourcentage de 37.5% ont moins de 2ans d'expérience. Et pour la catégorie qui est située entre 3ans et 5ans d'expériences constituent 30% de l'échantillon, ensuite 25% est le pourcentage qui représente ceux qui ont une ancienneté entre 6ans et 10 ans, Enfin, 7.5% représente ceux qui ont une ancienneté plus de 10 ans.

On constate que la majorité de personnel qui a l'expérience de moins de 2ans est la plus dominante au sein de l'hôtel, ce qui peut être expliqué par la politique de recrutement de l'hôtel, et on trouve une stabilité des personnes qui ont à une expérience de plus de 3 ans jusqu'à 10 ans, ça veut dire y a le travail d'équipe qui s'effectue depuis la naissance de l'hôtel.

## 1.2. Le rôle de la communication au sein de l'hôtel et les moyens utilisés.

Tableau N° 06 : La répartition de l'échantillon selon leur représentation des moyens de la communication utilisés pour diffuser l'information :

Moyens de la communication	Fréquence	Pourcentage (%)	Total (employés)
Affichage	32	80 %	40
Bouche à l'oreille	13	32.5 %	
Réunion	30	75 %	
Boite de dialogue	11	27.5 %	
Note de service	37	92.5 %	
Téléphone	12	30 %	

Source : à partir des données de l'enquête (nos calculs).

Dans le tableau ci-dessus on déduit que la majorité des enquêtés ont répondu positivement sur la note de service est l'outil de communication interne le plus utilisé dans l'hôtel qui représente un pourcentage de 92.5%, suivie d'un 80% pour l'affichage, ensuite 75% est réservé à la réunion, puis le bouche à l'oreille représente 32.5%, et le téléphone avec un taux de 30%, enfin la boite de dialogue d'un pourcentage de 27.5%.

D'après les résultats obtenus, on constate que l'hôtel Atlantis utilise principalement trois moyens de communication interne avec un taux plus élevé : la note de service, l'affichage et les réunions, afin de diffuser l'information parmi le personnel de l'hôtel. Par exemple, concernant l'affichage, si quelqu'un ne le voit pas aujourd'hui, il le verra demain. En revanche, la boîte de dialogue et le bouche-à-oreille, bien que préférés par les employés pour leur capacité à favoriser une communication transversale, sont des moyens moins utilisés pour transmettre les informations.

**Tableau N° 07 : La répartition de l'échantillon selon leur perception des blocages dans circulation de l'information :**

<b>Blocages dans circulation de l'information</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
<b>Oui</b>	<b>00</b>	<b>00 %</b>
<b>Non</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>

**Source :** à partir des données de l'enquête (nos calculs).

Dans le tableau ci-dessus on constate que l'ensemble du personnel de l'échantillon a répondu positivement sur la circulation de l'information dans l'hôtel Atlantis d'un pourcentage de 100%.

Donc, d'après ces résultats, on constate qu'il n'y a aucun blocage dans la diffusion de l'information. Ce qui veut dire que l'ensemble des employés et tous les moyens de communication sont en bon fonctionnement. Il n'y a pas de conflits entre eux et pas d'empêchement technique pour les moyens de communication interne.

**Tableau N° 08 : La répartition de l'échantillon selon leur perception de disposition des moyens qui les permettant d'exprimer les idées dans l'hôtel :**

<b>Moyens permettant aux employés d'exprimer leurs idées</b>	<b>Fréquences</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
<b>Oui</b>	<b>13</b>	<b>32.5 %</b>
<b>Non</b>	<b>27</b>	<b>67.5 %</b>
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>

**Source :** à partir des données de l'enquête (nos calculs).

Le tableau ci-dessus démontre la répartition des réponses des employés sur la prise en considération de l'hôtel sur la disponibilité des moyens permettant l'expression de leurs idées, on trouve un taux de 67.5% qui ont répondu avec Non, contre 32.5% qui ont répondu avec Oui

D'après ce tableau on constat que la majorité qui ont répondu avec NON semble être des simples employés par contre la minorité qui ont répondu OUI sont principalement des cadres et des agents de maîtrise comme ils ont répondu dans le questionnaire :

- Des demandes au responsable
- Solliciter les chefs de service
- Boite à idées

**Tableau N° 09 : La répartition de l'échantillon selon leur perception des objectifs de la communication interne :**

<b>Objectifs de la communication interne</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage (%)</b>	<b>Total</b>
<b>Développer l'appartenance de l'hôtel</b>	<b>31</b>	<b>77.5 %</b>	<b>40</b>
<b>Informer le personnel</b>	<b>25</b>	<b>62.5 %</b>	
<b>Faciliter la coordination et la collaboration entre équipe</b>	<b>33</b>	<b>82.5 %</b>	
<b>Motiver le personnel</b>	<b>18</b>	<b>45 %</b>	

**Source :** à partir des données de l'enquête (nos calculs).

D'après le tableau ci-dessus, on remarque que 82.5% des enquêtés ont choisi « faciliter la coordination et la collaboration entre équipe » comme le premier objectif de la communication interne, et un pourcentage de 77.5% pour l'objectif de « développer l'appartenance de l'hôtel », puis le troisième objectif représente 62.5% c'est « informer le personnel », enfin « la motivation du personnel » vient en dernière place avec le pourcentage de 45%.

D'après les résultats obtenus on constate que la plupart des enquêtés ont répondu que l'objectifs de la communication interne dans cet hôtel c'est faciliter la coordination et la collaboration entre équipes avec un pourcentage de 82.5%. Et cela crée une intégration des employés aux objectifs de l'hôtel.

**Tableau N° 10 : La répartition de l'échantillon selon leur perception de l'efficacité de la communication interne :**

<b>L'efficacité de la communication interne</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
<b>Oui</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>
<b>Non</b>	<b>00</b>	<b>00 %</b>
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>

**Source :** à partir des données de l'enquête (nos calculs).

D'après les résultats obtenus dans ce tableau ci-dessus nous remarquons que la totalité des questionnés soit un pourcentage de 100 %. Ont affirmé que l'efficacité de la communication interne dans l'hôtel Atlantis semble être très bien assurée afin de créer un climat favorable et un bon déroulement de travail. Et ce qu'ont vu dans le tableau n°12 que y a une intégration des employés aux objectifs de l'hôtel.

### 1.3. L'impact de la communication interne sur l'intégration des employés aux objectifs des établissements hôteliers.

**Tableau N° 11 : La répartition de l'échantillon selon leurs intégrations aux objectifs de l'hôtel :**

<b>L'intégration aux objectifs de l'hôtel</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
<b>Oui</b>	<b>32</b>	<b>80 %</b>
<b>Non</b>	<b>08</b>	<b>20 %</b>
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>

**Source :** à partir des données de l'enquête (nos calculs).

Dans ce tableau on souligne que le taux le plus élevé est 80% des enquêtés ont répondu OUI, et pour 20% des enquêtés qui ont répondu NON.

Donc, d'après ces résultats, on constate que la plupart des enquêtés sont intégrés aux objectifs de l'hôtel avec un taux de 80%, et d'un pourcentage de 20 % pour les personnes qui ne sont pas intégrés aux objectifs de cette dernière.

Cela justifie qu'il y a :

- Une satisfaction dans les conditions de travail,
- Une bonne gestion des personnels,
- Une amélioration de la qualité de service,
- Un développement de l'hôtel,
- Une bonne communication interne, cela justifie son objectif dans le tableau n°09.

Et un pourcentage de 20 % pour les personnes qui ne sont pas intégrés aux objectifs de l'hôtel. Cela est lié aux objectifs personnels de l'employés, c'est-à-dire un employé qui est recruté par un contrat déterminé par exemple recruté Just pour la saison estivale, donc son objectif se résume.

**Tableau N° 12 : La répartition de l'échantillon selon l'existence de la communication informelle :**

<b>L'existence de la communication informelle</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
<b>Oui</b>	<b>07</b>	<b>17.5 %</b>
<b>Non</b>	<b>33</b>	<b>82.5 %</b>
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>

**Source :** à partir des données de l'enquête (nos calculs).

D'après ce tableau on constate que les enquêtés qui ont répondu par NON sur l'existence de la communication informelle dans l'hôtel détient le taux le plus élevé d'un 82.5%, en revanche la minorité de ce dernier nt répondu par OUI avec un taux de 17.5%.

Ce qui explique que la plupart des employés ne favorisent pas que la communication informelle se déroule au sein d'hôtel, car elle a un impact négatif sur l'environnement de l'hôtel, la stabilité des salaires, la gestion et l'efficacité du travail. Et ainsi pour éviter la diffusion d'information inexactes, les malentendus et les interprétations erronées.

**Tableau N° 13 : La répartition de l'échantillon selon leurs satisfactions de système d'information qui existe dans l'hôtel :**

<b>La Satisfaction de système d'information qui existe dans l'hôtel</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
<b>Oui</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>
<b>Non</b>	<b>00</b>	<b>00 %</b>
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>

**Source :** à partir des données de l'enquête (nos calculs).

Le tableau, ci-dessus, nous renseigne sur le niveau de satisfaction des employés sur le système d'information de l'hôtel.

D'après l'échantillon, on constate que l'ensemble du personnel de l'hôtel Atlantis sont pour le système d'information actuel à partir de pourcentage obtenu qui est de 100%.

Donc la totalité des employés affirme que le système d'information actuel est efficace pour la transmission et réception de l'information.

**Tableau N° 14 : La répartition de l'échantillon selon l'utilité de la communication interne par rapport à leurs besoins :**

<b>La communication interne répondre aux besoins des employés.</b>	<b>Fréquence</b>	<b>Pourcentage (%)</b>
<b>Oui</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>
<b>Non</b>	<b>00</b>	<b>00 %</b>
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>

**Source :** à partir des données de l'enquête (nos calculs).

D'après le tableau ci-dessus, l'ensemble du personnel interrogé est satisfait de la communication interne de l'entreprise, et assure que celle-ci réponds à leur besoin, avec un taux de 100%.

Cette satisfaction s'explique par l'existence d'une communication interne performante, à travers des réunions par exemple, qui permet aux employés de communiqués efficacement sur leurs besoins, afin d'améliorer leurs conditions de travail.

La communication interne répond donc au besoin des employés.

**Tableau N° 15 : La répartition de l'échantillon selon le sexe avec leur intégration aux objectifs de l'hôtel :**

L'intégration aux objectifs de l'hôtel selon le sexe	Oui		Non		Total	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
<b>Masculin</b>	<b>22</b>	<b>81.48 %</b>	<b>05</b>	<b>18.52 %</b>	<b>27</b>	<b>100 %</b>
<b>Féminin</b>	<b>10</b>	<b>76.92 %</b>	<b>03</b>	<b>23.08 %</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>80 %</b>	<b>08</b>	<b>20 %</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>

**Source :** à partir des données de l'enquête (nos calculs).

Ce tableau démontre la relation entre l'intégration des employés aux objectifs de l'hôtel avec leurs sexes.

D'après le tableau ci-dessus on constate que la plupart des interrogés ont répondu par OUI avec un taux de 80% contre un taux de 20% qui ne sont pas intégrés aux objectifs de l'hôtel, répondu par NON.

On remarque qu'un taux de 81.48% pour les hommes qui disent qu'ils sont intégrés aux objectifs de l'hôtel, contre un taux de 76.92% pour les femmes. Et d'un autre côté on trouve les hommes qui disent qu'ils ne sont pas intégrés aux objectifs de l'hôtel avec un taux de 18.52%, contre un taux de 23.08% pour les femmes.

Avec ces résultats obtenus on explique que la plupart des employés, soit pour le sexe masculin ou féminin, sont intégrés aux objectifs de l'hôtel. Cela peut dire que la communication interne est comme facteur d'intégration des nouveaux recrues dans l'hôtel.

**Tableau N° 16 : La répartition de l'échantillon selon leur intégration aux objectifs de l'hôtel avec les catégories socioprofessionnelles :**

L'intégration aux objectifs de L'hôtel selon Catégorie socioprofessionnelle	Oui		Non		Total	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
<b>Cadre</b>	<b>10</b>	<b>90.9 %</b>	<b>01</b>	<b>9.1%</b>	<b>11</b>	<b>100 %</b>
<b>Agent de maitrise</b>	<b>14</b>	<b>87.5 %</b>	<b>02</b>	<b>12.5%</b>	<b>16</b>	<b>100 %</b>
<b>Agent d'exécution</b>	<b>08</b>	<b>61.54 %</b>	<b>05</b>	<b>38.46 %</b>	<b>13</b>	<b>100 %</b>
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>80 %</b>	<b>08</b>	<b>20 %</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>

**Source :** à partir des données de l'enquête (nos calculs).

Ce tableau ci-dessus présente la relation entre l'intégration des employées aux objectifs de l'hôtel et les catégories socioprofessionnelles.

On remarque que la plupart des interrogés ont répondu positivement par OUI avec un pourcentage de 80% de l'ensemble de l'échantillon d'étude, dont 90.9% sont des cadres, 87.5% sont des agents de maitrise, et 61.54% sont des agents d'exécution.

Par contre une petite partie qui a un taux de 20% de l'ensemble de l'échantillon d'étude qui ont répondu avec NON, dont 38.46% sont des agents d'exécution, 12.5% sont des agents de maitrise, et 9.1% sont des cadres.

Cela peut s'explique que les agents d'exécution qui ont répondu avec NON, ont à taux plus élevé par rapport à celle des agents de maitrise et des cadres. Et pour la catégorie qui disent OUI, on trouve les cadres en 1<sup>er</sup> place puis les agents de maitrise et en dernière les agents d'exécution qui s'intègre aux objectifs de l'hôtel. Donc c'est les cadres et les agents de maitrise qui contribue beaucoup plus que les agents d'exécution ont la réalisation des objectifs de l'hôtel.

**Tableau N° 17 : La répartition de l'échantillon selon leur intégration aux objectifs de l'hôtel avec leur ancienneté professionnelle :**

L'intégration aux objectifs de L'hôtel selon Ancienneté professionnelle	Oui		Non		Total	
	Fréquence	%	Fréquence	%	Fréquence	%
<b>1mois-2ans</b>	<b>13</b>	<b>86.67%</b>	<b>02</b>	<b>13.33%</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>
<b>3ans-5ans</b>	<b>09</b>	<b>75 %</b>	<b>03</b>	<b>25 %</b>	<b>12</b>	<b>100%</b>
<b>6ans-10ans</b>	<b>07</b>	<b>70 %</b>	<b>03</b>	<b>30%</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>
<b>Plus de 10ans</b>	<b>03</b>	<b>100%</b>	<b>00</b>	<b>00 %</b>	<b>03</b>	<b>100 %</b>
<b>Total</b>	<b>32</b>	<b>80 %</b>	<b>08</b>	<b>20 %</b>	<b>40</b>	<b>100 %</b>

**Source :** à partir des données de l'enquête (nos calculs).

Le tableau ci-dessus qui nous montre la relation qui existe entre l'ancienneté des employés par rapport à intégration aux objectifs de l'hôtel.

On remarque que la plupart des enquêtés ont répondu positivement par OUI avec un pourcentage de 80% de l'ensemble de l'échantillon d'étude. Dont on trouve la catégorie qui a plus de 10 ans avec un taux de 100%, et puis la catégorie qui est entre 01mois à 02ans avec un taux de 86.67%, et la catégorie qui se situe entre 03ans à 05 ans avec un pourcentage de 75%, Enfin la catégorie qui se situe entre 06ans à 10 ans avec un pourcentage de 70 %.

Par contre une petite partie qui a un taux de 20% de l'ensemble de l'échantillon d'étude qui ont répondu avec NON, dont on trouve la catégorie qui se situe entre 06ans à 10 ans avec un taux de 30%, ensuit la catégorie qui se situe entre 03 ans à 05 ans avec un pourcentage de

25%, et puis la catégorie qui est entre 01mois à 02ans avec un taux de 13.33% enfin on trouve que la catégorie qui a plus de 10 ans sont tous intègre aux objectifs de l'hôtel.

On a constaté que la majorité des employés sont intégrés aux objectifs de l'établissement. Cela explique que le facteur d'ancienneté a une grande influence sur l'intégration des employés aux de l'hôtel. C'est ce qu'on a trouvé dans la catégorie qui a plus de 10 ans.

**2. La vérification des hypothèses :****2.1. La première hypothèse :**

« La communication interne permet une meilleure intégration des employés aux objectifs de l'hôtel Atlantis ».

D'après les données accumulées dans les tableaux précédents, nous constatons que la plupart des employés indiquent que la communication interne permet leur bonne intégration aux objectifs de l'hôtel Atlantis.

**2.2. La deuxième hypothèse :**

« La variété des moyens de la communication interne favorise son développement ».

D'après les résultats obtenus dans les tableaux précédents, nous constatons que les divers moyens de communication interne au sein de l'hôtel Atlantis permettent un développement positif des employés et de l'établissement.

**3. Les résultats d'étude :**

Au cours de l'étude de terrain menée auprès de l'hôtel Atlantis Akbou, nous avons pu accumuler l'ensemble des données qui nous a permis de vérifier nos hypothèses afin d'évaluer le rôle de la communication interne dans l'intégration des employés aux objectifs de l'hôtel. Pour cela, nous nous sommes appuyés sur la disponibilité des moyens de communication interne au sein de cette dernière.

Les résultats obtenus dans l'enquête nous permettent d'affirmer la présence d'une diversité de moyen de communication interne et de leur utilisation effective par les employés. Ses résultats nous montrent, également, la bonne intégration des employés aux objectifs de l'hôtel.

Nous nous sommes particulièrement intéressés aux différents moyens de communication interne au sein de l'hôtel, pour constater que la plupart des employés interrogés utilise principalement trois canaux de communication, à savoir : les notes de services,

l'affichage, et les réunions. Toutefois, d'autres outils, tels que le téléphone, la boîte de dialogue, et le bouche à oreille sont également disponibles, et utilisés par les employés. Et cela est justifié d'après l'analyse et l'interprétation des données du tableau N°06.

On remarque que la communication interne reste un moyen important, dans l'établissement, d'assurer une bonne diffusion de l'information, que celle-ci soit ascendante, descendante ou transversale. Elle permet de transmettre efficacement les informations, par une communication claire, ce qui facilite la coordination et la collaboration entre équipe, comme vu dans les tableaux numéros 9, 10 et 12.

D'après les tableaux 11, 15, 16 et 17 on constate que pour la majorité du personnel, quel que soit leur genre, âge, catégorie socioprofessionnelle et ancienneté professionnelle sont intégrés aux objectifs de l'hôtel Atlantis. Ce qui signifie que la communication interne permet une meilleure intégration des employés.

On peut donc affirmer le rôle de la communication interne sur la bonne intégration des employés au sein de l'établissement.

## **Conclusion**

Dans ce chapitre dédié à l'analyse des données de recherche, nous avons présenté les informations recueillies à partir des réponses des employés. Nous avons procédé à une analyse objective et à une interprétation des faits les plus significatifs, traduits en données statistiques présentées dans les tableaux. En conclusion, les résultats mettent en évidence que les employés sont effectivement intégrés aux objectifs de l'établissement.

# **Conclusion**

### Conclusion

Cette étude vise à déterminer l'impact de la communication interne sur l'intégration des employés aux objectifs d'un établissement hôtelier (hôtel Atlantis Akbou).

Après avoir terminé la partie théorique de notre étude, nous avons choisi de mener une enquête sur le terrain, utilisant la méthode quantitative du questionnaire pour collecter des données. En pratique, nous avons distribué 40 questionnaires aux employés.

Après avoir terminé l'enquête sur le terrain et recueilli les données concernant l'objectif de la recherche et les résultats obtenus, il nous a permis de voir et de connaître de plus près l'impact de la communication interne sur l'intégration des employés. Cette expérience m'a permis de constater que la communication interne est un moyen important et indispensable pour le développement de l'hôtel.

Les résultats de l'enquête ont permis de déduire que la communication interne a un effet positif sur l'intégration des employés aux objectifs de l'hôtel, avec la majorité d'entre eux étant bien intégrés.

Nous pouvons affirmer que la communication interne vise à intégrer les employés dans l'hôtel en les informant et en les coordonnant. En effet, au sein de l'hôtel Atlantis, la communication interne joue un rôle important en favorisant le développement des compétences des employés et en assurant le bon déroulement du travail. La circulation de l'information à travers l'hôtel se fait via divers outils, et le choix de ces outils dépend de la direction chargée de la transmission de l'information.

La communication interne est la capacité pour tous les acteurs de l'établissement à communiquer entre eux, elle est constituée d'un ensemble des messages et des signes choisis par l'entreprise afin de transmettre aux employés des informations nécessaires pour faciliter la tâche de chacun et pour organiser et maintenir une bonne ambiance du travail d'équipe à fin d'améliorer la qualité de service, l'établissement quel que soit sa taille grande ou petite a besoin d'une communication efficace à l'interne pour assurer la cohérence entre ses services et ses fonctions.

Cette étude nous a permis de reconnaître la communication interne au sein de l'hôtel Atlantis comme un élément essentiel, important et primordial. Elle ne doit pas être perçue comme un simple moyen de transférer des informations d'un point à un autre, mais plutôt

comme une fusion de plusieurs éléments essentiels. La communication interne est le pilier qui mobilise le personnel et les informe sur les objectifs de l'entreprise.

# **Bibliographie**

## La liste bibliographique

### I. La liste des ouvrages

- 1) AUDE Riom, LIBAERT Thierry et ADARY, « toute la fonction communication », DUNOD, PARIS, 2010.
- 2) AKOUN André et ANSART Pierre, « Dictionnaire de sociologie », édition Robert seuil, 1999.
- 3) ALAIN Bruno, « dictionnaire d'économie et sciences sociale », édition Ellipses, Paris, 2005
- 4) AGBOBLI Edo Kodjo Maurille, « Méthodologie de la recherche et initiation à la préparation des mémoires et des thèses », édition l'Harmattan, paris, 2014.
- 5) Armand et MATTELART Michèle, « histoire des théories de communication », éd la découverte et Syros, paris, 2002.
- 6) Bumo. Joly. « La communication groupe de Boecks », a, édition de Boeck université, Bruxelles, 2009.
- 7) CROZIER, Michel, « l'entreprise à l'écoute », 3eme édition PUF, paris, 2001.
- 8) COBUT Eric, DONJEAN Christine, « la communication interne », EDIPRO, 2ème édition, Belgique, 2015.
- 9) CHARONI Jean Luc, SEPARI Sabine, Manuel Application « organisation et gestion de l'entreprise », 2eme Édition DUNOD, Paris, 2001.
- 10) CLAUDE Jean, « L'enquête par questionnaire », Ed université de Belgique, 1982.
- 11) DEMONT-LUGOL Liliane et all., « Communication des Entreprises », 2eme Edition, ARMAND COLIN, lexique, 2002.
- 12) D. BOUGNOUX, « Introduction aux sciences de la communication », Paris, la découverte, 2001.
- 13) DOBIECKI Bernard. « Communication des entreprises et des organisations ». Edition Marketing SA, paris 1996.
- 14) D'ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry. « La communication interne de l'entreprise », 3eme édition, Dunod, paris, 2002.
- 15) Demont, L. Kemp. A. Rapidel, M. et Scibette, C. (2009). « Communication des entreprises : stratégique et pratique ». 2eme Editions Armand Coline.
- 16) DETRIE Philippe et BROYEZ Catherine. « La communication interne au service du management ». 2eme éd. Liaison, paris.
- 17) DECAUPIN Jean - marc, « La communication marketing, concepts, techniques, stratégies », 2eme édition Economica, paris
- 18) ERIC Bizot, Marie-Hélène Chumisanas, Jean Piau, « La Communication », 2eme édition, DUNOD, Paris, 2012.
- 19) Fanelly, N, T, « la communication interne, une stratégie au service de l'entreprise ». Paris (France), Economica. 1991.
- 20) GRAWITZ Madeleine, « méthode des sciences sociales », 11ème éd d'organisation, Paris, 2002.
- 21) G. A MILLER, langage et communication, PUF, paris, 1956, CEPL, Retz, Paris, 1973.

- 22) GRAWITZ Madeleine, « lexique des sciences sociales », 4emeed, DALLOZ, paris, 2004.
- 23) Jean-Marc DECAUDIN, Jacques IGALENS, Stéphane WALLER, « la communication interne ; stratégies et techniques », 2emeédition, DUNOD,2009.
- 24) Lethielleux, L. « l'essentiel de la gestion des ressource humaines ». 9eme éd. Lextenso, Issy les Moulinaux cedex.
- 25) LIBAERT Thierry, « Introduction à la communication », Ed. DUNOD, Paris, 2009.
- 26) MAURICE Angers, « initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines », édition casbah, Alger, 1997.
- 27) Marie-Hélène Westphaien, « Communicator », 3eme édition DUNOD,2002.
- 28) Mohamed Meziane, « communication et les nouvelles techniques de l'information », Edition et Ayam.
- 29) Nicole d'Almeida et Thierry libaert, « la communication interne de l'entreprise », 2eme éd, DUNOB, paris, 2000.
- 30) Philip KOTLER, Kevin KELLER, Delphin MANCEAU, « marketing management », 14eme édition, Pearson paris, 2012.
- 31) Westphalen H, « Communicator, guide de la communication d'entreprise », Dunod, 3eme édition, 2001.

## II. Mémoires et thèses

- 1) Madame TOUATI Leyla, « impact de la communication interne sur la motivation des salariés », 2022
- 2) MAHBOUB Leila, et BELHOUCINE Abderrahim, « La communication interne en entreprise », 2017
- 3) AGHBARI Rafik, BRARTI Hassina, « l'impact de la communication interne sur la motivation des salariés » 2014.
- 4) MEDKOURI Abdelhafid, MESSAMERI Rocheddine, « Impact de la communication interne sur l'intégration des salariés », Cas de l'Entreprise Portuaire de Bejaia EPB, 2017

## III. Site internet

- 1) <https://www.jimprimeenfrance.fr/blog/theories-de-la-communication/> (consulté le 18/04/2024 à 21h).
- 2) [https://fr.wikipedia.org/wiki/Schéma\\_de\\_Jakobson](https://fr.wikipedia.org/wiki/Schéma_de_Jakobson) (consulté le 18/04/2024 à 23h).
- 3) <https://olivier-moch.over-blog.net/article-les-modeles-de-communication-125301335.html> (consulté le 20/04/2024 à 20h).
- 4) <https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/La-communication-interne-323940.htm> (consulté le 26/04/2024 à 15h).

**Annexe :**  
**QUESTIONNAIRE**

**UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES**  
**SCIENCES DE GESTION**

**Département des Sciences de Gestions**

**Questionnaire**

**Préparés par :**

**AMRIOU Ilyas**

**Thème :** l'impact de la communication interne sur l'intégration des employés aux objectifs d'une établissement hôtelier.

Je suis étudiant en Master 2, option Management des établissements hôteliers. Dans le cadre d'une recherche sociologique que nous allons réaliser sur la communication au sein de l'hôtel Atlantis, nous vous serions reconnaissant de bien vouloir répondre à ce questionnaire, l'anonymat est garanti, nous vous remercions à l'avance de votre contribution à cette étude.

➤ **Les données personnelles :**

1- Sexe : Féminin  Masculin

2- Age : {18-30}  {31-40}

{41-50}  {plus de 50}

3- Niveau d'instruction : Primaire  Moyen

Secondaire  Universitaire

4- Catégorie socioprofessionnelle :

- Cadre :  Agent de maîtrise :

- Agent d'exécution :

5- ancienneté professionnelle : .....

➤ **Le rôle de la communication au sein de l'hôtel et les moyens utilisés :**

6- Quels sont les moyens de la communication utilisés pour diffuser l'information

Affichage

Réunion

Bouche à l'oreille

Boite de dialogue

Note de service

téléphone

Autres moyens : .....

7- Existe-t-il des blocages dans la circulation de l'information ?

- Oui

NON

Si oui. Dites pourquoi ?

.....  
.....

8- Existe-t-il d'autres moyens permettant aux travailleurs exprimer leurs idées ?

- OUI

NON

Si oui. Dites lesquels ?

.....

9- D'après vous quels sont les objectifs de la communication interne ?

- Développer l'appartenance de l'hôtel

- Informer le personnel

- Faciliter la coordination et la collaboration entre équipe

- Motiver le personnel

10- La communication interne est-elle efficace au sein de l'hôtel ?

- OUI

NON

➤ **L'impact de la communication interne sur l'intégration des employés aux objectifs des établissements hôteliers ?**

11- Etes-vous intégrés aux objectifs de l'hôtel ?

- OUI

NON

Si OUI, comment ?

.....  
.....

12- Ya-t-il une communication informelle dans l'hôtel ?

- OUI

NON

Pourriez-vous déterminer son impact dans cet établissement ?

.....  
.....

13- Etes-vous satisfaites de système d'information qui existe actuellement dans l'hôtel ?

- OUI

NON

Si non, Dites pourquoi ?

.....  
.....

14- La direction prend -il en considération le niveau d'instruction de l'ensemble de personnel ?

- OUI

NON

15- D'après vous quel est le moyen convenable pour comprendre le message ?

.....

16- la communication interne sert-elle à vos besoins personnels ?

- OUI

NON

## **Résumé**

Cette étude porte sur « L'impact de la communication interne sur l'intégration des employés aux objectifs d'un établissement hôtelier ».

La communication interne est aujourd'hui un aspect important du management qui préoccupe de nombreuses entreprises, jouant un rôle central dans la cohésion des groupes. Dans la première partie de ce travail, nous explorerons plusieurs définitions qui convergent pour décrire la communication interne comme un outil englobant tous les actes de communication au sein d'un même groupe de travail ou d'un établissement.

En effet, elle facilite l'accès aux informations pertinentes et assure une transmission efficace des informations entre les différents services d'un même établissement. De plus, la communication interne est largement reconnue comme un puissant levier de management, notamment pour mettre en valeur les employés et leur faire comprendre pleinement leur importance au sein de l'entreprise.

Dans la deuxième partie de notre étude, nous avons choisi d'utiliser la méthode du questionnaire. Les résultats de notre enquête, suite à l'analyse des données recueillies, ont démontré que la communication interne joue un rôle essentiel dans le fonctionnement de l'établissement hôtelier et constitue l'un des facteurs clés de sa réussite.

**Mots clés :** l'impact, Communication, Communication interne, l'intégration, l'employé.

## **Summary**

This study focuses on "The impact of internal communication on employee integration with the objectives of a hotel establishment."

Internal communication is now a crucial aspect of management that concerns many businesses, playing a central role in group cohesion. In the first part of this study, we will explore several definitions that converge to describe internal communication as a tool encompassing all communication acts within a single work group or establishment.

Indeed, it facilitates access to relevant information and ensures effective transmission of information between different departments within the same establishment. Moreover, internal communication is widely recognized as a powerful management lever, particularly for highlighting employees and helping them fully understand their importance within the company.

In the second part of our study, we chose to use the questionnaire method. The results of our survey, following the analysis of the collected data, demonstrated that internal communication plays a crucial role in the operation of the hotel establishment and constitutes one of the key factors in its success.

**Keywords :** impact, Communication, Internal communication, integration, employee.