

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

KOLEA

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : Management des ressources humaines

THEME :

**LE ROLE DE LA COMMUNICATION INTERNE
COMME FACTEUR DE REUSSITE DE DE LA
CONDUITE DU CHANGEMENT
ETUDE DE CAS : ALGERIE TELECOM (SKIKDA)**

Présenté par:

M elle DJEBABALA Fatima Zohra.

M elle BENOUGHIDENE Fatiha.

Encadré par :

Mme CHERIF Dalila

Maitre de conférences classe (A)

À EHEC d'Alger

4ème promotion

Juin 2017

Ecole des Hautes Etudes Commerciales

KOLEA

EHEC

**Mémoire de fin de cycle pour l'obtention du diplôme de master en
sciences commerciales**

Option : Management des ressources humaines

THEME :

**LE ROLE DE LA COMMUNICATION INTERNE
COMME FACTEUR DE REUSSITE DE DE LA
CONDUITE DU CHANGEMENT
ETUDE DE CAS : ALGERIE TELECOM (SNIKDA)**

Présenté par:

M elle DJEBABALA Fatima Zohra.

M elle BENOUGHIDENE Fatiha.

Encadré par :

Mme CHERIF Dalila

Maitre de conférences classe (A)

À EHEC d'Alger

4ème promotion

Juin 2017

Résumé

La communication interne dans l'entreprise, peut se définir dans un premier lieu, comme l'ensemble des principes et pratiques qui permettent les échanges de messages, d'idées et de valeurs entre les membres d'une même organisation en favorisant l'information, l'intégration et l'adhésion entre eux.

Dans un environnement qui est en perpétuelle mutation, les entreprises se trouvent dans l'obligation du changement et de gérer ce changement d'une manière efficace pour rester rentables et flexibles tout en gardant un avantage concurrentiel.

De ce fait, la communication interne devient un outil managérial indispensable pour accompagner le projet de changement à travers ses actions qui portent sur la présentation de la finalité du changement et des moyens qui seront consacrés au projet pour minimiser les résistances au changement.

Ce travail de recherche vient pour démontrer que la communication interne est un facteur primordial pour réussir la conduite du changement dans l'entreprise.

Mots clés : la communication interne (CI), le changement, l'intégration.

Abstract

Internal communication within the company can be defined first and foremost as the set of principles and practices that allow the exchange of messages, ideas and values among the members of the same organization by promoting information, Integration and accession among themselves.

In an environment that is constantly, companies are forced to change and manage this change in an efficient way to remain profitable and flexible while maintaining a competitive advantage.

As a result, internal communication becomes an indispensable managerial tool to accompany the change project through its actions that focus on presenting the purpose of change and the means that will be devoted to the project to minimize resistance to change.

This research demonstrates that internal communication is a key factor in successfully leading change in the company.

Keywords: internal communication (CI), change, integration.

المخلص

الاتصال الداخلي في المؤسسة يمكن تعريفه في المقام الأول علأنه مجموعة المبادئ والممارسات التي تمكن من تبادل الرسائل والأفكار والقيم بين أعضاء المنظمة نفسها من خلال تعزيز المعلومات والتكامل بينهم. في بيئة تتغير باستمرار أصبحت الشركات ملزمة على التغيير وعلى إدارة هذا التغيير على نحو فعال لتظل مربحة ومرنة مع الحفاظ على ميزة تنافسية.

لذلك، يصبح التواصل الداخلي أداة إدارية أساسية لمراقبة التغييرات المقترحة من خلال أفعالها التي تركز على تقديم الغرض من التغيير والوسائل التي ستصرف على المشروع لتقليل مقاومة التغيير. ويأتي هذا البحث لإظهار أن الاتصال الداخلي هو عامل أساسي لنجاح إدارة التغيير في الشركة.

كلمات البحث: الاتصال الداخلي، إدارة التغيير، والتكامل.

DEDICACE

Je profite de cette occasion qui m'est offerte pour dédier mon travail à

L'ensemble des personnes qui me sont chers et qui ont supporté et

Partagé mes sauts d'humeurs

Je pense particulièrement à :

« Mes parents »

Qui ont tout sacrifié pour que ce jour arrive.

A ma force dans la vie « Mama fifi »

A mon inspiration « papou »

A mes très chère frères : Sabri, Mohamed, Bilel et Nadji.

A ma nièce : Malouka.

A mon binôme : fatfouti.

*Et sans oublier tous amies : Halima, Amina, Fati, Meriem, Amel,
Roumaïssa.*

Enfin je le dédie à tous mes amies que je n'ai pas citées.

Et ceux qui me connaissent, en particulier ceux d'EHFEC.

Fatima

DEDICACE

Je profite de cette occasion qui m'est offerte pour dédier mon travail à

L'ensemble des personnes qui me sont chers et qui ont supporté et

Partagé mes sauts d'humeurs

Je pense particulièrement à :

« Mes parents »

Qui ont tout sacrifié pour que ce jour arrive.

A mes chère frères : Rachid, Ramzi, Aymen.

A ma sœur : Saïda.

A mon beau-frère : Yamine.

A ma nièce : Chaïd.

A mon chouchou : Yanis.

A mon binôme : Miya.

Et sans oublier tous amies : Meriem, Amel, Roumaïssa, Amina.

Enfin je le dédie à tous mes amies que je n'ai pas citées.

Et ceux qui me connaissent, en particulier ceux d'EHÉC.

Fatíha

REMERCIEMENT

Nous remercions ALLAH, tout puissant, de nous avoir accordées santé et courage pour accomplir ce travail.

Nous remercions très sincèrement notre encadrement en la personne de Madame CHERIF Dalila au niveau de l'école des hautes études commerciales ex (I.N.C.) qui, par sa disponibilité, a permis ce travail et que, grâce à ses orientations et conseils, nous a permis d'aboutir et finaliser notre mémoire.

Nous tenons à travers notre travail à remercier également l'ensemble du personnel, cadres, maîtrise et agents à tous les niveaux de l'unité d'Algérie Télécom (SKIKDA), en particulier Melle sellât mouchira à la Direction Ressources humaines pour nous avoir accordé son temps lors de la conduite de nos travaux au sein de sa société.

Nos remerciements chaleureux vont à tous les enseignants de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales KOLEA.

Liste des figures :

Chapitre 01 : la communication interne.

Figure N°1: processus de communication selon LASSWELL .H.....	08
Figure n°02 : Les processus de la communication.....	11

Chapitre 02 : Le changement organisationnel.

Figure N°03: L'organigramme d'Algérie Télécom SKIKDA	63
--	----

Chapitre 03 : le rôle de la communication interne dans la conduite du changement.

Figure n°04 : la répartition selon le sexe	70
Figure n°05 : répartition selon l'âge	71
Figure n° 06 : répartition par catégorie socioprofessionnelle.....	72
Figure n°07 : répartition selon l'ancienneté	73
Figure n°08 : classification des avis des interrogés sur la CI	74
Figure n°09 : classification des avis sur le type de communication existant au sein d'AT...75	
Figure n°10: classification des moyens de CI.....	76
Figure n°11 : le niveau de la CI.....	78
Figure n° 12: présentation des avis sur la conduite du changement.....	79
Figure n°13 : la dynamique du changement	81
Figure n°14 : les réactions des collaborateurs face au changement.....	82
Figure n° 15: l'évaluation de réussite du changement	83
Figure n°16 : le niveau souhaité pour l'intervention de la communication interne dans la conduite du changement.....	84

Figure n°17 : les conséquences du changement.....	85
figure n°18: les principaux freins de communication d'accompagnement du changement	87
Figure n°19 : le rôle de la CI dans la conduite du changement.....	89
Figure n°20 : la communication interne et le changement	90

Liste des tableaux :

Chapitre 01 : La communication interne.

Tableaux n°01 : Les différents types de communications et leurs caractéristiques.....16

Tableau n°2 : les obstacles de la communication interne.....32

Chapitre 02 : le changement organisationnel.

Tableaux n°03 : Les facteurs du changement organisationnel.....40

Tableau n°04: Typologie de changement41

Tableau n°5 : Processus d'accompagnement du changement49

Chapitre 03 : Le rôle de la communication interne dans la conduite du changement.

Tableau n°06 : Répartition selon le sexe70

Tableau n°07 : répartition selon l'âge71

Tableau n° 08 : la répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle.....72

Tableau n°09 : répartition selon l'ancienneté73

Tableau n°10 : Classification des avis des interrogés sur la CI74

Tableau n° 11: classification des avis sur le type de communication existant au sein d'AT...75

Tableau n° 12 : la classification des moyens de communication interne.....76

Tableau n°13 : le niveau de la CI.....77

Tableau n° 14: présentation des avis sur la conduite du changement.....79

Tableau n°15 : la dynamique du changement80

Tableau n°16 : les réactions des collaborateurs face au changement.....81

Tableau n° 17: l'évaluation de réussite du changement83

Tableau n°18 : le niveau souhaité pour l'intervention de la communication interne dans la conduite du changement.....	84
Tableau n°19 : les conséquences du changement.....	85
Tableau n°20: les principaux freins de communication d'accompagnement du changement	87
Tableau n°21 : le rôle de la CI dans la conduite du changement.....	89
Tableau n°22 : la communication interne et le changement	90

Liste d'abréviation :

CI : communication interne

CM : communication managériale

AT : Algérie Telecom

SCE : service

Sommaire :

Introduction générale	2
Chapitre 01: la communication interne	5
Introduction	6
Section 01 : les concepts de base de la communication	7
1. Origine et évolution du terme communiquer	7
2. Définition de la communication.....	7
3. Processus de communication	8
4. Les types de communication au sein de l'entreprise:.....	12
Section 02 : La communication interne au sein de l'entreprise.....	13
1. Définition de la communication interne	13
2. Les types de la communication interne.....	13
3. Les moyens de la communication interne.....	17
4. La communication managériale	24
Section 03 : Les objectifs et les obstacles de la communication interne.....	26
1. Les objectifs de la communication interne.....	26
2. Les obstacles de la communication interne	30
Conclusion.....	33
Chapitre 02 : le changement organisationnel	34
Introduction	35
Section 01 : Concepts de base du changement organisationnel.....	36
1. Généralités sur le changement organisationnel.....	36
2. Les types du changement organisationnel :	38
3. Les objectifs du changement organisationnel.....	39
Section 02 : la conduite du changement.....	44
1. Définition de la conduite du changement.....	44

2. Le processus de changement.....	44
3. Les problèmes à résoudre.....	45
Section3 : le rôle de la communication interne dans la conduite du changement.....	50
1. Processus d'accompagnement du changement.....	50
2. Les bonnes pratiques de communication pour accompagner le changement.....	52
3. Les dix clés du changement :	54
4. Le manager face à la gestion du changement.....	58
Conclusion :	59
Chapitre 03 : le rôle de la communication interne dans la conduite du changement	60
Introduction	61
Section 01 : Présentation de l'entreprise Algérie Télécom « SKIKDA ».....	62
1. Historique.....	62
2. Les missions et les objectifs d'Algérie Télécom.....	63
3. Les Départemen.....	64
4. les cellules d'AT :	66
Section 02 : la démarche de la réalisation de l'enquête.....	68
1. Présentation de l'enquête.....	68
2. Le questionnaire	69
3.L'échantillon.....	70
4. Méthode d'analyse des données	70
Section 03 : l'analyse des données et les résultats de l'enquête.....	70
1. Identification des enquêtés :.....	70
2. Analyse globale des résultats	92
3. Suggestions	94

Conclusion	96
Conclusion générale	97
Bibliographie	
Annexes	
Tableaux de matière	

Introduction générale

Il est aujourd'hui acquis par tous que les entreprises doivent communiquer.

Dans un contexte économique qui est en pleine mutation, la communication interne est devenue non seulement une discipline à part entière, mais également une composante indissociable d'une stratégie d'entreprise « évoluée » et en perpétuel développement.

Dans le même contexte la nécessité de changer est universelle en effet l'innovation et l'amélioration sont les clés de la réussite des entreprises pour pouvoir rester rentables et flexibles tout en gardant un avantage concurrentiel.

La communication est la pierre angulaire du processus de changement. Sans communication, et surtout, sans communication efficace, aucun changement ne pourra être mis en place.

Ce contexte est relié à un environnement de plus en plus incertain et complexe, qui mettra les entreprises dans l'obligation d'amélioration continue par le changement et qui accentuera sur la communication interne pour atteindre le degré d'efficacité utile pour survivre, à travers ses actions et son intégration active.

Le groupe Algérie Télécom et l'une des entreprises affectées par le changement en raison de son activité incontournable au niveau de territoire national, de son effectif important des ressources humaines et de sa structure par filiale (Mobilis, Djawab....). Afin de cadrer notre étude, nous nous sommes focalisés sur la direction opérationnelle des télécommunications (SIKDA), Algérie Télécom a constaté la nécessité de mettre en place un changement organisationnel au niveau de ses départements et plus précisément au département technique en visant l'amélioration et le renforcement de son fonctionnement et prestation des services actuels ainsi que la création d'une dynamique d'amélioration permanente.

La mise en place d'un changement organisationnel dans l'entreprise ne se limite pas à l'implantation d'un mécanisme spécifique mais à une révision complète du mode de fonctionnement de l'entreprise, de sa culture et de ses valeurs, de ses ressources humaines, en cela le service de communication interne a un rôle prépondérant à tenir de l'accompagnement des collaborateurs pour s'approprier le changement.

Partant de là, il faut indiquer que la communication interne est devenue un outil primordial pour accompagner le changement et afin de pouvoir illustrer le lien entre la communication

interne et le changement notre choix s'est porté sur le thème de réflexion suivant « le rôle de la communication interne comme facteur de réussite dans la conduite du changement ».

En cela notre thème ne consistera pas en une nouveauté mais un éclaircissement du rôle de la communication interne concernant le changement organisationnel ; Ce thème a été choisi pour les raisons suivantes :

- A une relation avec notre spécialité Ressources Humaines ;
- pour Sensibiliser les dirigeants des entreprises algériennes en général et les dirigeants de l'entreprise Algérie Télécom en particulier sur l'importance de la communication interne dans la réussite de projet du changement à moindre coûts.

Les objectifs poursuivis par ce travail sont de l'ordre de deux d'abord : un objectif général et des objectifs spécifiques.

L'objectif général : est de trouver le lien et les outils de la communication interne qui favorisent la conduite du changement.

Concernant les objectifs spécifiques nous cherchons à :

- ✓ Examiner le niveau de la communication interne au sein d'AT.
- ✓ Identifier les moyens d'accompagnement.
- ✓ Proposer des suggestions pour minimiser les résistances au changement.

Pour développer notre étude, nous avons jugé utile de poser la problématique suivante :

« Comment la communication interne peut-elle favoriser la réussite de conduite du changement ? »

De cette question principale découle d'autres questions qui sont : Existe-t-il un changement au sein d'AT ?

- Quels sont les outils de la communication interne qui favorisent la conduite du changement au sein d'AT ?
- Comment la communication interne devrait-elle intervenir dans une conduite de changement?
- Quels sont les clés de réussite de la communication interne en relation avec le changement?

Pour répondre à notre problématique nous avons formulé les hypothèses suivantes :

- Les outils de communication interne ont un rôle primordial dans l'accompagnement du changement au sein d'AT.
- La communication interne seule peut réussir le changement.

- La formation des managers de proximité contribue à la réussite de la conduite du changement.

Pour répondre à nos questions et évaluer nos hypothèses, nous avons opté pour la démarche méthodologique suivante :

Faire une étude descriptive Analytique, basée sur une recherche bibliographique et une enquête sur les lieux(Questionnaire), ainsi nous avons structuré notre travail en trois chapitre :

- Le premier chapitre sera consacré pour un aperçu théorique sur la communication en général (définition, processus, ses champs, ses composantes, ses types ...) et sur la communication interne en particulier.
- Le deuxième chapitre abordera l'étude du cadre conceptuel de la conduite du changement organisationnel (l'historique, ses objectifs, ses types, son processus,...)
- Le troisième chapitre sera réservé à l'étude de l'apport de la communication interne dans la conduite du changement au niveau de l'unité Algérie Télécom (Skikda), se compose de trois sections la première sera consacré à la présentation d'Algérie Télécom et de la structure d'accueil qui est la direction de ressources humaines, le deuxième à la démarche de l'enquête et le troisième aux résultats et analyses de l'enquête ainsi que les suggestions.

Chapitre 01 :

La communication interne

Introduction :

La communication interne est fondamentale pour la gestion des ressources humaines. C'est la pierre angulaire de celle-ci, les différents sous-systèmes dont elle se caractérise ne peuvent fonctionner entre eux d'une manière efficace que grâce à la communication.

Aussi face à l'évolution constante des entreprises qui ne cessent de se filialiser et se diversifier, la communication devient un impératif pour maintenir la cohésion des travailleurs, leur motivation, en vue d'assurer la pérennité des organisations.

On essayera dans ce premier chapitre de cerner le concept de la communication à travers les Titres qui suivent.

Section 01 : Concepts de base de la communication.

Section 02 : La communication interne au sein de l'entreprise.

Section 03 : Les objectifs et les obstacles de la communication interne.

Section 1: Les Concepts de base de la communication :

1. Origine et évolution du terme communiquer :

« Le verbe communiquer (mettre en commun, être en relation), signifiait « participer à ». Et à cette époque, XIV siècle, l'acte était de partager entre deux ou plusieurs. Plus tard, le terme devint aussi synonyme de (transmettre) »¹.

2. Définition de la communication

Les définitions de la communication sont nombreuses, parmi elles :

- Selon PASTOR et BREAD « la communication est un échange des messages entre plusieurs individus ou groupes, ces messages sont verbaux ou non verbaux, intentionnels ou inconscients ou confus, explicites ou implicites .C'est -à-dire utiles ou non aux buts de l'entreprise »².
- Pour le sociologue américain Charles Cooley : « la communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent, elle inclut tous les symboles de l'esprit et les moyens de les transmettre à travers l'espace et de les maintenir dans le temps».³
- D'après Reix Robert d « la communication, c'est établir une relation en transmettant de l'information : cette transmission d'information a pour objectifs : de convaincre, séduire, coordonner. etc. »⁴.

Alors, on peut définir la communication comme le passage de l'information entre deux personnes dans les deux sens, l'émetteur vers le récepteur qui contient le message officiel, et le feedback dans le sens inverse, La communication est donc l'action d'établir une relation avec quelqu'un; échange verbal, gestuel ou écrit entre deux personnes,

¹ GHEMARI, (Abd Errahmane) : *l'impact de la communication interpersonnelle sur le climat social de l'entreprise étude de cas : direction générale de budget ministère des finances*, mémoire de master en science commerciale (option ; MRH), EHEC, koléa, 2015, p20.

² RASTOR (P) et BREAD (R): *les treize clés du manager*, éditions LIAISON, Paris, 2003, P35.

³ Cité par NGUYEN-THANH, (Fanelly) : *La communication une stratégie au service de l'entreprise*, édition economica, Paris, 1991, P.24.

⁴ REIX, (Rober) : *Système d'information et management des organisations*, 3ème Edition, Edition Vuibert, Paris, 2000, P.45

3. Processus de communication :

3.1 Définition de processus de communication :

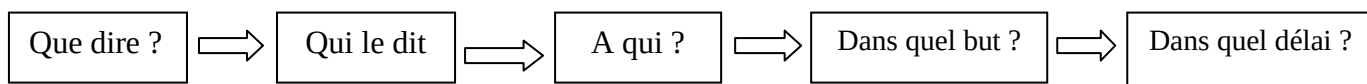
« Un processus est un enchainement ordonné des faits ou des phénomènes, répondant à un certain schéma et aboutissant à un résultat déterminé »¹

Nous pouvons définir le processus de communication comme un échange de signaux entre un émetteur et un récepteur ainsi que le recours à un système de codage/décodage permettant de formuler et de traduire les messages .

Pour décrire ce processus, LASSV/ELL.H répond à cinq questions essentielles concernant la communication :

- Message : que dire ?
- Emetteur : qui le dit ?
- Destinataire : à qui ?
- Impact recherché : dans quel but ?
- Impératif d'actualité : dans quel délai ?

Figure N°1:processus de communication selon LASSWELL .H.



Source : SILEM (A) et Gérard (M) : l'information des salariés et stratégies de communication
Édition d'organisation, Paris, I 983, p.17.

3.2 Les champs de communication globale :

La communication permet à l'entreprise de se positionner dans son environnement, elle vise l'adaptation du plan de l'organisation, ses contraintes et opportunités liées à son environnement.

¹ Le petit Larousse : dictionnaire encyclopédie, édition LAROUSSE, paris.2010, p.823.

3.2. 1La communication financière :

La Communication financière permet à l'entreprise de créer des liens de confiance entre l'organisation et ses actionnaires, ainsi que les différents intervenants (banquiers, gestionnaire, financières, investisseurs....)

Les nouvelles mutations financières ont accéléré le développement de la communication financière.

3.2.2La communication et le marché :

Cette communication permet à l'entreprise de créer des relations avec ses marchés, a pour objectif la gestion optimale des produits sur le marché.

Elle comprend l'ensemble des moyens mis en œuvre pour faire connaître un bien et service par l'utilisation des médias, la télévision, la presse, la radio, l'affichage.

3.2.3La communication institutionnelle :

Elle repose sur les relations publiques qui créent et organisent des occasions, des événements (ex : la foires, salons) auprès des médias et publics spécialisés pour construire ou entretenir l'image de marque et la notoriété de l'entreprise.

La communication institutionnelle vise à entretenir des relations d'intérêt mutuel avec le personnel de l'entreprise, les pouvoirs publics et les décideurs.

3.3. Les composantes de la communication :

Le processus de communication se compose des éléments essentiels pour faire fonctionner un système de communication.¹

3.3.1 L'émetteur : Celui dont l'intention de communication est à l'origine du message, est influencé par sa position, ses filtres, ses croyances, ses objectifs, son décodage et sa compréhension de la situation.

3.3.2 Le codage : Le système (constitué de signes et de règles de combinaison) destiné à représenter et à transmettre de l'information. Le signe a trois caractéristiques, il est perceptible, réfère à quelque chose d'autre et a un sens reconnu par ses utilisateurs. On appelle

¹ WWW.I-manuel.FR consultée le 20 mars à 21:29 .

codage ou encodage l'opération par laquelle l'émetteur utilise un ou des codes pour transformer en message son intention de communication.

3.3.3 Le message : Information dont le sens provient d'un assemblage d'éléments empruntés à un ou plusieurs codes. Le message constitue l'objet de la communication (sa raison d'être).

3.3.4 Le canal : Le canal est la voie de transmission par laquelle passe le message entre l'émetteur et le récepteur. L'émetteur choisit le canal qui lui convient en fonction de son caractère formel (lettres, notes, tableau d'affichage, fax, téléphone...) ou informel, d'ordre personnel ou relationnel.

3.3.5 Le décodage : Processus de traduction du message de l'émetteur par le récepteur. Le récepteur représente la personne à qui le message s'adresse, mais pour que la réception du message soit possible ; les symboles dont il est constitué doivent tout d'abord être traduits sous une forme qui lui soit compréhensible, cette étape correspond au décodage du message.

3.3.6 Le récepteur : La personne ou le groupe qui reçoit le message. On appelle rétroaction le processus par lequel le récepteur réagit au message, cette interaction accroît l'efficacité de la communication.

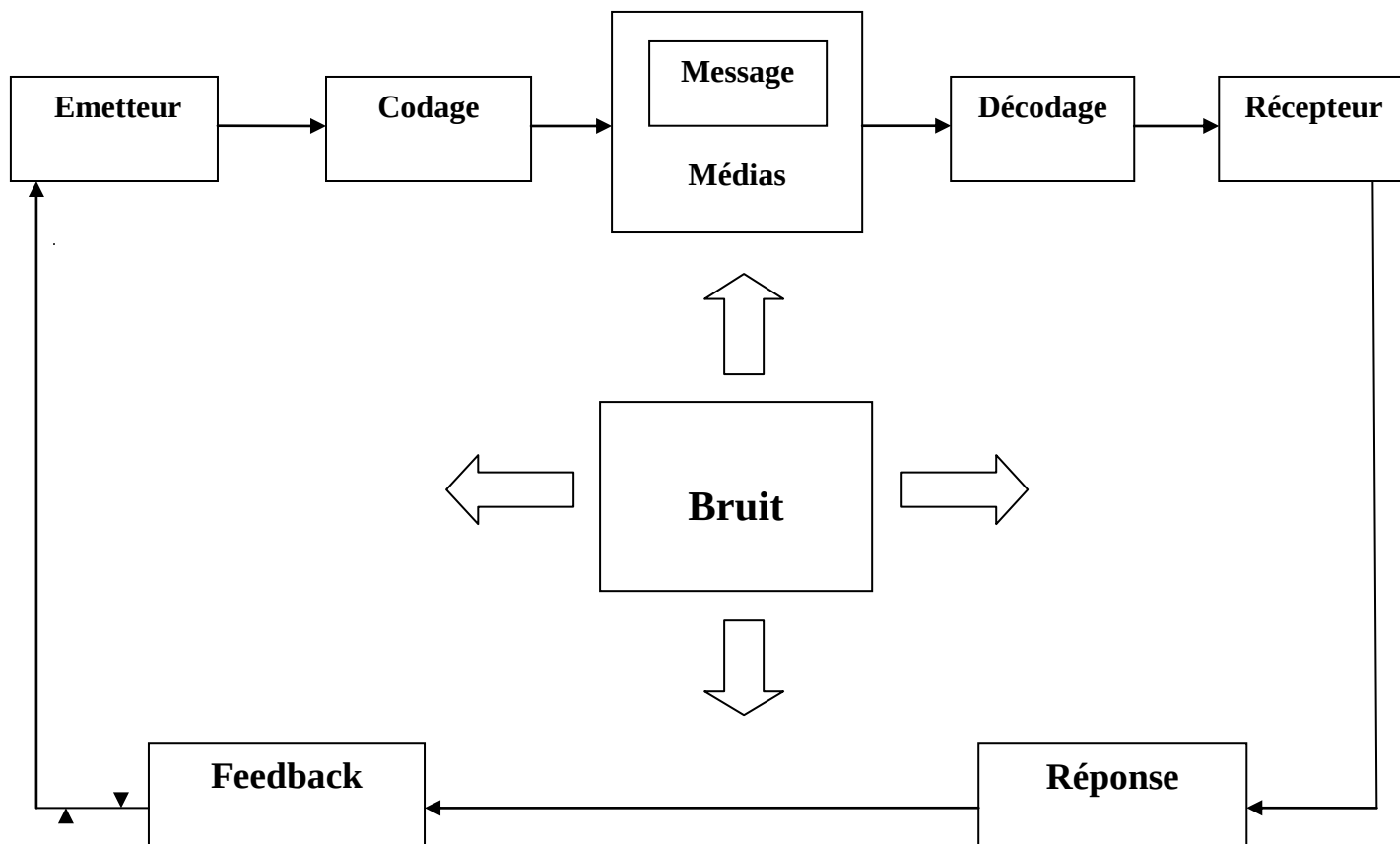
3.3.7 Le feed-back : c'est un message réponse adressé par un récepteur comme réaction à un autre message. il est utile pour juger l'effet du message sur la personne qui le reçoit et pour savoir le degré de compréhension du récepteur. Il est donc un moyen d'évaluation.

3.3.8 Le bruit : facteur d'altération du message, peut se manifester à trois niveaux de codage, du support et du décodage.

Afin de mieux assimiler le processus de communication, nous présentons les éléments suscités dans un schéma qui facilitera la compréhension du processus.

- La figure ci-dessous représente les processus de communication selon KOTLER

Figure n°02 : Les processus de la communication.



Source : KOTLER (P), DUBOIS(B) : Marketing Management, 13^{ème} édition Person Education, Paris, 2009, P.609.

4. Les types de communication au sein de l'entreprise:

On distingue deux types de communication au sein de l'entreprise, aussi importantes et indispensables l'un que l'autre, il s'agit de celle destinée au grand public (communication externe), elle repose sur une logique stratégique de positionnement (le positionnement de l'entreprise dans son environnement). Par contre la communication interne permet de rétablir le lien entre la direction et les salariés, elle répond plutôt à une logique RH (c'est à dire en relation à la gestion des ressources humaines de l'entreprise).

4.1 La communication externe :

La communication externe correspond à l'ensemble des actions de communication mise en place par une collectivité, une entreprise ou une tout autre organisation afin de valoriser son activité et son image auprès du public

PASTOR et BREAD définissent la communication externe comme étant « *l'interface entre l'entreprise et les besoins et demandes des marchés. Elle conçoit une image favorable du groupe en annonçant les grandes des stratégies et orientations de l'entreprise. Ainsi, à l'aide de journalistes par exemple, elle tache de créer tout évènement dans ce but : lancement d'un nouveau produit, promotion d'une politique sociale, portes ouvertes, mécénat, etc.* »¹

4.2. La communication interne :

La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication réalisées au sein d'une entreprise ou organisation à la destination de ses salariés. Elle dépend du service des ressources humaines. Elle a pour objectif de favoriser l'information, l'intégration et l'adhésion des collaborateurs de l'entreprise.

On entend par la « *communication interne une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise, cette distance l'accroissement de la taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines* »²

¹ PASTOR (P) ET BPEARDE (B), Op.cit, 2003, P.143.

²LAETITIA Lrthielleux : « *I 'essentiel de la gestion des ressources humaines* »; édition GUALINO,paris ,2013-2014,p .10l .

Section 02 : La communication interne au sein de l'entreprise:

1. Définition de la communication interne :

La communication interne peut se définir comme l'ensemble des moyens et actions de communication destinées aux salariés d'une organisation ou d'une entreprise. En effet les entreprises désireuses de se développer en adoptant une nouvelle vision de la communication et ne situant plus forcément dans une démarche de communication descendante ; qui est une information divergente qui quitte une personne (DG) ou un groupe de personnes vers un plus grand nombre (les salariés) par le biais de relais (les responsables).

Pour DETRIE et BROYEZ : *« la communication interne se traduit comme un outil ou un instrument favorisant l'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, tout comme un moyens facilitant la construction d'une solidarité et une implication des salariés par rapport à leur employeur »*.¹

Donc la communication interne joue un rôle prépondérant dans la fonction d'une entreprise en ce sens où elle contribue à son efficacité à travers plusieurs actions ; tels que informer les salariés sur la vie de l'entreprise, ses évolutions, son marché et les rassembler autour d'une solidarité collective, le développement de l'entreprise et les changements à conduire.

2. Les types de la communication interne :

Dans toute Organisation, il y a réel besoin de messages simples et cohérents reliant le management au personnel, le personnel au management et les membres du personnel entre eux.

Selon ce constat, on peut distinguer trois types de communication interne : la communication descendante, ascendante et la communication transversale.

Il est important de noter que chaque entreprise dispose de son propre type de communication spécifique a ses besoins.

¹ DETRIE et BROYEZ : *la communication interne au service du management*, 2001, p .63.

2.1. La communication descendante :

« La communication descendante est, par définition, celle qui part de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les employés en passant par le relais des cadres ou par des outils écrits globalement, comme le journal interne par exemple.

Elle répond à une première fonction pratiquement obligatoire qui est la diffusion des informations règlementaires ; Ces informations bénéficient déjà d'une diffusion à travers un support également obligatoire constitué par des tableaux ou panneaux d'affichage. »¹

La communication descendante permet aussi de mieux faire connaître l'environnement de l'entreprise et l'entreprise elle-même .c'est un outil de management tout à fait positif s'il reste en permanence au service du personnel afin de leur donner le sentiment réel qu'ils sont pris en considération et de leur permettre de se situer dans l'organisation.

La communication descendante reste la forme de communication la plus fréquente. Toutefois, mettre en place une communication interne uniquement descendante sans laisser au personnel la possibilité de s'exprimer ne serait pas raisonnable. Les informations remontant aux échelons supérieurs de la hiérarchie peuvent permettre d'éviter les conflits, voire des situations de crise.

La communication descendante n'est pas donc suffisante elle doit être complétée par la communication ascendante.

2.2. La communication ascendante :

A l'inverse de la précédente, *« la communication ascendante part de la base pour remonter vers la hiérarchie en passant toujours par le relais de l'encadrement. Elle peut être provoquée ou spontanée. Elle est appelée spontanée quant elle n'est suscitée par une information descendante, et provoquée si elle répond ou fait suite à l'information descendante. On l'appelle aussi feed-back lorsqu'elle est une réaction simple à une situation nouvelle ou à une décision prise. »²*

¹ ALAIN(M) et MICHELLE(J), « Communication et organisation des entreprises », édition BREAL, 1996, p.148.

² ALAIN(M) et MICHELLE(J) : Op.cit, p.149.

La communication ascendante peut renseigner la hiérarchie par des questions qui reflètent les préoccupations et attentes du personnel et peut se manifester sous forme de revendications et contestations.

Elle a pour objectif de faciliter la connaissance du terrain par le top management, de percevoir le climat social et d'éviter les différents conflits au sein de l'entreprise par la compréhension des aspirations et besoins de son personnel.

2.3. La communication transversale :

« On l'appelle aussi communication interactive. Elle s'établit entre personnes d'un même niveau à l'intérieur d'un service et entre les services et départements différents.

Elle découle de manière logique des deux autres, en ce sens qu'elle les complète. C'est souvent lors de réunions fortuites ou de rencontres informelles que les échanges les plus riches se produisent. Ce volet latéral est évidemment à encourager et aussi à contrôler.

*Ceci étant, la communication interactive peut faire appel à des outils employés par les autres types de communication selon l'objectif qu'on leur attribue. Dès lors qu'on offre aux employés la possibilité de dialoguer soit avec l'émetteur de l'outil soit avec les membres d'autres services, on favorise l'échange, ainsi un outil considéré, à priori, comme appartenant à la communication descendante peut devenir un support d'échange ».*¹

Ces trois types sont indispensables à l'efficacité du processus de la communication interne au sein de l'entreprise.

¹ALAIN(M) et MICHÈLE(J) : Op.cit,p.149.

Tableaux N°01 : Les différents types de communications et leurs caractéristiques :

	Mouvement	Support	Fonction
La communication descendante	C'est l'information la plus communément mise en œuvre, la plus naturellement pratiquée-les messages partent d'un certain niveau hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs	Les supports en sont variés : journal interne, , affichage, réunion, note de service, information, vidéo.....	Outil classique de management la communication hiérarchique et utilisée pour former, informer, et diriger le personnel.
La communication ascendante	Elle prend le chemin inverse c'est -à-dire part du bas et remonte la hiérarchie	Les supports en sont variés : journal interne, affichage, réunion, note de service, information, vidéo.....	Outil classique de management la communication hiérarchique et utilisée pour former, informer, et diriger le personnel et de désamorcer les éventuels conflits ou facteur de bon climat social, elle est aussi un moyen d'amélioration les performances de l'entreprise.
La communication transversale	Il n'y a ici aucune notion hiérarchique c'est un échange d'égal à égal, entre différent secteurs	L'information latérale se fait naturellement dans les petites structures : tout le monde se connaît les occasions de dialogue sont fréquentes .elle s'appuie sur une organisation plus lourde dans les moyennes et grandes structures	L'information horizontale permet de rassembler son personnel, de fonder < l'esprit maison > et indirectement, de mieux coordonner le processus de production.

source :WESTPHALEN(M.H) : Le Communicatore ,2"édition ,DUNOD ,paris ,1994,p.59.

3. Les moyens de la communication interne :

La communication interne comprend de multiples moyens qui sont de plus en plus sophistiqués. Les moyens peuvent être regroupés en trois catégories, les moyens écrits, les moyens oraux et les moyens informatiques et audio-visuels.

3.1. Les moyens écrits :

Les moyens écrits constituent à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne (la surcharge, gaspillage de temps) et en même temps un des facteurs de ses réussites, (la souplesse et la rapidité de confection, la capacité de conservation).¹

3.1.1 Journal de l'entreprise :

C'est la parfaite illustration du moyen écrit de la communication interne.

Il est à la fois le plus critiqué plus de la moitié des lecteurs se disent indifférents par son contenu son efficacité se résume au fait qu'il s'adresse à un large public. Il sert à relier les membres de l'entreprise et crée chez eux un sentiment d'appartenance à l'entreprise en les informant sur la vie de l'entreprise économique, sociale, technique et de l'activité des hommes qui y travaillent il peut aussi s'agir des questions techniques, économiques et sociale qui intéressent l'entreprise, tout en créant une ambiance propice au dialogue en décroissant l'entreprise .

3.1.2 Boîte à idées :

C'est une urne où les salariés font des suggestions de façon anonyme, c'est une possibilité donnée aux salariés de faire à la direction des suggestions sur tout ce qui touche à la vie de l'entreprise, elle peut être très utile à condition qu'elle soit bien gérée , il faut informer au préalable le personnel de sa mise en place, lui fixer une mission ou des objectifs et relier cette mission à un thème, lui attribuer une durée de vie assez brève, promettre de récompenser les meilleures suggestions pour motiver, et mettre en pratique la proposition retenue.

¹ SIDIBE , (O) :*la communication interne comme un source de motivation dans l'entreprise : le cas de l'assistance aéroportuaire du mali (ASAM SA)* , mémoire de master professionnel en science de gestion ,(option : GRH) ,ISMEO ,2012-2013 ,P.15.

3.1.3 Note de services :

C'est un outil indispensable de management de l'entreprise, elle a pour objectifs de établir les règles de fonctionnement a l'interne de l'entreprise, et marquer les directives, et informer sur les orientations et toutes les modifications à caractère technique, juridique, commercial.

3.1.4 Flash d'information :

Une note courte et de rédaction simple, visant à informer l'ensemble du personnel de manière brève et rapide, elle annonce un résultat, une modification de structure, ou une décision importante, elle tient le personnel au fait de la vie de l'entreprise, et touche tous les domaines, économique, social, commercial.

3.1.5 Panneau d'affichage :

C'est un moyen d'information qui permet d'anticiper, sensibiliser ou informer les salariés sur les conditions de sécurité au travail, d'une manière générale, l'affiche doit être visible et lisible, informative et régulièrement renouvelée.

3.1.6 Compte rendu de réunion :

C'est un procès- verbal du comité d'entreprise ou de la réunion des délégués du personnel ou un compte-rendu d'une réunion de travail, son objectif est la diffusion d'éléments d'information aux participants à d'autres personnes que l'on souhaite informer.

3.1.7 Lettre au personnel :

Il s'agit d'un document signé par la directeur et remis ou envoyé au membre du personnel, soit régulièrement, soit à l'occasion d'événements importants dans la vie de l'entreprise. Cette lettre est utilisée pour informer le personnel des résultats et des projets de l'entreprise, pour annoncer une opération particulière et pour expliquer une situation critique,...etc.

Ses avantages sont la rapidité, la puissance d'impact sur le destinataire, directement et à travers son conjoint, qui peut avoir connaissance de la lettre et elle peut également contrebalancer l'effet des rumeurs, en répondant aux attentes et aux inquiétudes du personnel.

3.1.8 Le livret d'accueil :

C'est un document qui présente l'entreprise, son histoire, son organisation, ses activités, ses valeurs et ses avantages sociaux : il est important que le livre d'accueil soit régulièrement mise à jours les informations obstacles. Il est destiné à orienter le nouvel embauché dans sa découverte de l'entreprise et du contexte dans lequel il se situe et facilite ainsi son adaptation et son intégration.

Il s'agit du premier outil de cette catégorie en termes de nécessité et d'utilité. Un livret d'accueil contient le rappel de la politique générale de l'entreprise, la présentation de la direction, des informations liés à l'emploi, les rémunérations, des informations concernant la politique de formation et l'organigramme général de l'entreprise.

3.1.9 Le rapport annuel d'activité :

C'est un document qui présente la situation de l'entreprise sur le plan humain, commercial, technique et financier, il est destiné aux actionnaires et occasionnellement au personnel, ainsi qu'à certains partenaires privilégiés de l'entreprise.

3.2. Les moyens de communication oraux :

L'oral est l'outil de communication que plus ancien plus simple il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaitre comme le plus efficace des moyens disponibles.¹

3.2.1 Réunions :

Dans le cadre de la communication descendante, les réunions décidées par la direction ou par un cadre sont formelles et visent à diffuser une information collective, il en est une que revêt une importance particulière, la convention annuelle a pour but de faire le bilan de l'exercice passé, d'annonces les perspectives et objectives, et 'apporter une note conviviale aux relations interpersonnelles.

Si la nécessité de la réunion est établie, il faut alors se donner les moyens de son efficacité.

Avant:

- choisir la date : s'assurer au préalable les intervenants.
- fixer une durée déterminée.

¹ SIDIBE , (O) :op.cit,p.18.

- sélectionner les participants.
- Concevoir un ordre du jour précis.
- Nommer un animateur de débat.

Pendant:

- Diriger la réunion : Respecter l'ordre du jour préétabli, sans pour autant museler l'auditoire.
- Lister puis traiter les problèmes les uns après les autres.

Après :

- Surveiller scrupuleusement l'application des décisions et des idées qui ont été proposées lors de la réunion.
- prendre, les cas échéant, un prochain rendez-vous avec date, lieu et ordre du jour.
- rédiger un compte rendu de la réunion dans les plus brefs délais.

3.2.2 Réunions de service :

Elles sont régies par un certain nombre de règles comme toutes les réunions. Elles doivent ainsi avoir une finalité comme tous à travers par exemple un ordre du jour. Elles doivent être parfaitement organisées en amont en laissant du temps aux participants pour se préparer et en réservant en avance les lieux et matériels nécessaires.

3.2.3 Les réunions interservices :

Les réunions interservices ou les séminaires d'échange, permettent de resserrer les liens entre deux services devant travailler ensemble mais ne le faisant pas forcément correctement. Ces rencontres permettent de mettre en avant les attentes réciproques des services, de découvrir les manières de fonctionner. Elles contribuent aussi à la création d'un réel décroisement entre les entités. Il est important de savoir que ce type de rencontre est encore assez peu répandu.

3.2.4 Le journal téléphonique :

Le journal téléphonique ou les lignes ouvertes au personnel connaissent un succès croissant, ce dispositif permet à chaque salarié d'écouter les informations de l'entreprise en composant un numéro spécial, c'est complément du journal écrit.

Le média du téléphone nous intéresse notamment pour touche le personnel de terrain (conducteurs, chauffeurs, techniciens, soit les deux tiers du personnel).

3.2.5 Les journées portes ouvertes :

On peut leur donner une vocation externe ou interne. Dans le dernier cas, ces journées sont décidées par la Direction Générale ou la Direction communication (ou une structure équivalente). Elles visent à faire découvrir l'entreprise dans sa globalité à chaque salarié, tout en facilitant des rencontres et des échanges. Peu coûteuses, elles sont très efficaces et bénéfiques pour le climat interne.

Aujourd'hui grâce au développement des technologies (internet, la téléphonie), la communication à distance est possible ce qui conduit à une réduction des déplacements une réduction des coûts et permet d'établir des échanges à tout moment malgré la distance. Ce type de communication nécessite un matériel adapté.

3.2.6 Les conférences :

Les conférences est l'une des formes de conversation entre personnes, elle est une confrontation d'idées effectué par un cadre de l'entreprise ou par un spécialiste extérieur, portant sur un sujet jugé d'importance par les participants.

3.2.7 Les groupes de progrès ou Cercles de qualité :

Il s'agit de petits groupes de 5 à 10 personnes qui fonctionnent en permanence sur la base de volontariat. Ils se réunissent régulièrement à l'initiative d'un membre qui agit en qualité d'animateur pour étudier et analyser toutes les solutions susceptibles d'améliorer la qualité dans tous les domaines de l'entreprise. Cet outil offre au personnel un potentiel d'exploitation très intéressant et très motivant car il lui permet de participer dans un contexte assez formel.

3.2.8 Les ateliers métier

Les ateliers métier rassemblent des personnes d'un même métier mais ne travaillant pas ensemble et parfois même dans des entités différentes. C'est un moment important d'échange qui permet de découvrir d'autres méthodes de travail et qui permet de tirer de bonnes idées à mettre en œuvre dans un service.

3.3. Les moyens informatiques et audiovisuels :

Il délivre un message sonore, il est généralement utilisé comme introduction de débats ou formation et peut emprunter plusieurs formes.¹

3.3.1 I 'intranet :

L'intranet est un réseau privé qui permet une transmission sécurisée et homogène d'information, libre accès au personnel à un contenu utile à la réalisation de son travail, obtenir des informations instantanées, des informations pratiques, commerciales.

L'intranet utilise les technologies de l'internet tel que le courrier électronique, les liens hypertextes, et les moteurs de recherche, l'avantage d'un tel réseau : pas cher, rapide (échange en temps réel) et transversal.

L'internet facilite et accroît considérablement l'échange informationnel de tous types entre les collaborateurs. Il favorise le travail coopératif et la coordination de projet et rend l'entreprise plus réactive et donc plus performante.

3.3.2 Le film d'information :

C'est un Court-métrage présentant les activités de l'entreprise ou une partie d'entre elles ou un problème spécifique visant ainsi à faire connaître l'entreprise sous ses différents aspects et sensibiliser à un problème précis (vente, organisation, relations sociales).

Le film d'information donne une vision à la fois concrète et synthétique de l'entreprise, permettant à chacun de situer son propre travail dans l'ensemble (ceci est particulièrement utile dans les entreprises de grande dimension ou dans les groupes).

3.3.3 La visioconférence

Cette technique permet d'accélérer les prises de décision en réunissant rapidement les personnes compétentes sans avoir à les déplacer. Mieux la communication se fait rapide aussi la prise de décision.

Le choix de supports adéquats permettant une parfaite diffusion de l'information. Un bon choix de ses supports favorisera l'adaptation de l'information aux différents niveaux d'interlocuteurs.

¹ SIDIBE ,(O) :op.cit,p.19.

Les critères de choix des moyens de communication sont nombreux : impact, mémorisation, qualité de la réception, coût, délai, non déformation du message, précision de la cible, possibilité de feed-back... donc l'entreprise doit adopter l'un de ces choix selon l'objectif attendu par l'utilisation de chaque outil.

4. La communication managériale :

on peut définir la communication managériale comme étant : *«la communication de proximité portée par le manager pour favoriser l'appropriation par ses équipes de la stratégie de l'entreprise et pour contribuer à sa mise en œuvre :*

- *La communication managériale suppose l'implication de l'ensemble des managers qui s'adressent à leurs équipes*
- *Elle s'inscrit en complémentarité des actions de communication interne qui s'adressent directement à l'ensemble des collaborateurs »¹*

4.1 Le coaching :

L'équilibre entre les données managériales et économiques d'une entreprise avec les valeurs individuelles de ses salariés est un point essentiel pour le bon fonctionnement d'une société. C'est pourquoi de plus en plus de dirigeants font appel à un coach pour professionnels.²

Le coach d'entreprise est une personne accompagnant professionnellement et de façon personnalisée un dirigeant, une équipe ou toute une organisation. L'objectif pour la personne coachée est d'atteindre des résultats concrets et identifiables, de consolider ses connaissances et d'augmenter son efficacité.

Un coach de dirigeant est généralement utile pour apporter une réponse à trois sortes de difficultés : une situation de conflit, l'accès à une nouvelle fonction ou l'adaptation au changement. Il utilise un large éventail de méthodes comportementales pour aider le manager à atteindre ses objectifs.

Le coaching est un procédé très efficace qui complète idéalement les formes d'accompagnements déjà en place en entreprise comme le conseil et la formation.

¹ <https://www.chaikana.com> consultée le 10 Mai 2017 à 22 :43.

² <http://www.petite-entreprise.net> consultée le 10 Mai 2017 à 23 :17.

Ainsi le coach peut intervenir à différents niveaux pour :

- Clarifier la vision et aider à mettre le cap sur la bonne stratégie de développement, de gestion ou de transformation de l'entreprise
- Rester concentré sur les priorités tout en jonglant avec plusieurs responsabilités au quotidien
- Développer le leadership pour être mieux respecté et suivi par les équipes de travail
- Trouver la juste posture de dirigeant ou de manager pour asseoir sa légitimité et donc sa crédibilité
- Améliorer la communication qui peut être un facteur limitant dans les relations avec les partenaires, les collaborateurs ou les investisseurs
- Gérer la solitude du dirigeant qui se retrouve seul aux commandes du navire et s'isole souvent du poids de ses responsabilités

4.2 L'écoute active :

L'écoute active est une technique de communication qui consiste à utiliser le questionnement et la reformulation afin de s'assurer que l'on a compris au mieux le message de son interlocuteur et de le lui démontrer. Elle a été développée par le psychologue américain Carl Rogers, l'initiateur des techniques non-directives. Cette approche se caractérise par la manifestation d'un respect et une confiance chaleureuse envers l'interlocuteur, pour qu'il brise ses défenses et s'exprime librement.¹

Pour Rogers, les contenus émotionnels d'une situation sont plus importants que les contenus intellectuels. C'est du côté du "cœur" et non de la "raison" qu'il faut porter son attention. Selon Rogers, quelle que soit la technique que l'on utilise, elle ne sert à rien si "l'écouter" ne met pas en place une attitude mêlée d'authenticité et de compréhension, sans chercher à interpréter et/ou juger.

Savoir écouter pour Rogers repose sur le respect strict de cinq impératifs :

- **L'accueil:** Savoir accepter l'autre comme il est. C'est une attitude empreinte de respect et de considération pour favoriser la confiance et manifester un réel intérêt. C'est considérer l'autre comme la personne la plus importante au monde mais sans arrière-pensée, c'est-à-dire sans en attendre un retour.

¹ <http://hr4free.com> consultée le 10 Mai 2017 à 00 :07 .

- **Être centré sur ce que l'autre vit et non sur ce qu'il dit:** C'est aller au-delà des faits pour s'ouvrir à la façon dont l'autre ressent les choses avec "ses tripes".
- **S'intéresser à l'autre plus qu'au problème lui-même:** Plutôt que de voir le problème en soi, il s'agit de voir le problème du point de vue de l'autre. Si on prend le chômage comme exemple, certaines personnes le vivent comme un échec, d'autres comme une sanction, etc.
- **Montrer à l'autre qu'on le respecte:** C'est donner à l'autre l'assurance que l'on respecte sa manière de vivre ou de voir les choses sans empiéter sur son domaine et sans se transformer en apprenti psychologue qui "voit" dans l'inconscient de l'autre
- **Être un véritable miroir:** Il s'agit, non pas d'interpréter "votre problème c'est cela" mais de se faire l'écho de ce qu'il ressent: "ainsi, vous ressentez profondément que...". Tout l'art est ici de mettre en relief les sentiments qui accompagnent les mots de l'autre.

SECTION 03 : Les objectifs et les obstacles de la communication interne.

1. Les objectifs de la communication interne

Face aux mutations technologiques et des marchés, les entreprises se doivent d'être plus réactives : anticiper et réagir vite aux évolutions perçues ou prévues, ce qui suppose, corrélativement, une capacité d'écoute plus vive et plus précise cela ce fait par la communication interne.

« L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'information dans l'organisation. »¹

Le système de communication doit prendre en considération la demande du salarié, ce qu'il désire savoir et ses objectifs et d'une autre part l'offre de l'entreprise par son message, son projet et son image qu'elle désire partager avec ses employés pour assurer certain équilibre informationnel et relationnel.

L'offre des informations doit répondre à plusieurs impératifs : être régulière, adaptée et accessible en permanence pour assurer la compréhension des objectifs économiques,

¹ TALMEIDA (N) et LIBARERRT (T) : *communication interne de l'entreprise* ,3eme édition ,DUNOD ,paris ,2002 ,p.24.

financiers, éthiques et culturels. Donc l'entreprise doit engendrer, mettre en place, gérer et évaluer la communication interne pour répondre aux objectifs fixés.

1.1 La communication interne est au service de la stratégie d'entreprise

« La communication interne est évidemment un instrument de management et doit accompagner, expliquer, voire éclairer la stratégie de l'entreprise et celle de ses dirigeants. Aussi, il est indispensable de la connaître, de l'analyser, éventuellement d'en hiérarchiser les thématiques lorsque les enjeux sont multiples et complexes, et de définir clairement le rôle que doit prendre la communication interne. Chaque axe estimé « stratégique » doit ainsi être passé en revue. »¹

Les salariés sont aujourd'hui des acteurs de l'entreprise et des chercheurs d'informations. Il n'est plus possible de les mobiliser sans les tenir informés des objectifs économiques, financiers, sociaux, politiques, éthiques et culturels. Ainsi la communication interne est un outil primordial pour la transmission du sens du projet et pour l'accomplissement de la stratégie de l'organisation et de ses mutations (restructurations, regroupements, fusions, modernisations..).

La communication interne a en charge de fabriquer les supports et de trouver les médias pertinents pour véhiculer la stratégie.

1.2. La communication interne accompagne le management :

Les organisations tayloriennes comme les organisations pyramidales ne sont pas franchement concernées par des problèmes de communication. On pourrait aller jusqu'à dire qu'elles se contentent d'informer se situant dans le strict schéma de la communication ou il y a un destinataire qui émet un message et un récepteur qui reçoit (ou pas) un message. La communication y est mécanique et se préoccupe peu de l'impact par contre Les organisations cellulaires ou en réseau ont une toute vision de la communication puisqu'il y est question de relations, de dialogue et d'écoute.

¹ EDOURD(R) : *Le nouveau visage de la com'interne* , Edition d'Organisation Groupe Eyrolles ,Paris ,p73.

L'évolution du management des organisations a conduit à considérer la communication interne comme une fonction à part entière puis à en faire un levier stratégique de management.

Chaque type d'organisation correspond à un style de management et de communications précises aussi le soutien du management par la valorisation des réalisations et des « bonnes pratiques » est essentiel car la communication interne ne doit pas communiquer uniquement sur des intentions mais également mettre en scène le quotidien.

L'information et la communication sont aujourd'hui des compétences exigées de tout cadre quelque soit son métier ou son secteur d'activité. Aucune activité professionnelle de ce niveau ne peut se dérouler sans les capacités suivantes : capacité à rechercher et à traiter l'information, capacité à travailler en équipe et de dialogue, à coopérer de façon efficace, capacité à écouter, capacité à expliquer, à convaincre et fédérer. Ces capacités sont les composantes des nouveaux objectifs professionnels de l'encadrement qui jouent un rôle déterminant dans la réalisation d'un travail productif et dans l'amélioration des rapports humains.

Aujourd'hui le cadre est moins un chef qui donne des ordres et en vérifie l'application qu'un pilote qui fixe des objectifs, anime et coordonne une équipe. Ils ont besoin d'être aidés dans leurs rôles de communicants aussi bien d'un point de vue logistique que d'un point de vue organisationnel.

« Les communicants internes doivent développer certaines qualités personnelles, qui sont l'ouverture : curiosité, ouverture aux autres pour une meilleure compréhension des situations et des enjeux ; l'adaptabilité pour faire face aux changements ; l'empathie pour entretenir avec les autres des relations de confiance ; la créativité pour découvrir de nouvelles idées et innover ; l'influence ; l'initiative : le communicant doit accepter de prendre des risques pour agir ou avancer ; l'organisation : définir des objectifs, analyser un contexte, élaborer un plan d'action, proposer un mode de fonctionnement nécessitent un « bon » sens de l'organisation ; l'orientation vers le résultat : capable de travailler sous pression, le communicant ne ménage ni son temps, ni son stress, et « mobilise son énergie pour atteindre ses objectifs » ; et la coopération : favoriser les échanges, travailler en réseau, animer son équipe sur « la base d'un sens commun partagé » sont des qualités également indispensables. »¹

¹ EDOURD(R) :op.cit, p .56.

Dans ces organisations complexes où la ligne hiérarchique est réduite, la communication interne fonctionne aussi comme un centre des ressources communicationnelles, centralise les supports, établit les chartes graphiques et rédactionnelles, décloisonne les services et les secteurs d'activités, facilite les transferts d'expérience... ..

- **Relie et unifier**

« Le grand objectif de la communication interne est de mettre en commun un langage de l'entreprise qui est définie comme « un ensemble d'hypothèses de base et de croyances

partagées qui façonnent inconsciemment les hommes et les femmes de l'entreprise et leur font considérer comme < allant de soi > aussi bien leur organisation que son environnement. »¹

La communication interne faire connaître les valeurs fondamentales de l'entreprise et les règles communes car la communication interne participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise. L'image que le salarié a de son entreprise, des qualités requises pour y réussir et de son fonctionnement global, conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun.

La communication interne met en commun des informations stratégique, culturelles, fonctionnelles et opérationnelles afin de renforcer l'efficacité de l'organisation.

Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter, et d'adapter son comportement professionnel.

2. Les obstacles de la communication interne :

La communication est essentielle au sein de l'entreprise et elle permet de travailler en transparence tout en évitant les conflits et parfois les situations de crise. Toutefois, il arrive souvent que la communication soit mal établie et que l'entreprise rencontre des difficultés à transmettre un message clair et compréhensible. On appelle cela : les obstacles à la communication.

Prendre conscience de ces obstacles permet de les contourner et d'améliorer la communication au sein de l'entreprise.

¹ DECAUDIN(J.M) et IGALENS(J) : *La communication interne*, édition DUNOD, 2006, p.20.

On peut regrouper les obstacles de communication interne en quatre catégories :¹

2.1 Les obstacles d'ordre général

La lenteur

La circulation de l'information dans l'entreprise doit se faire avec la vitesse et la rapidité nécessaire selon les besoins. Toutefois, on peut trouver bon nombre de dirigeants qui ne Transmettent par l'information disponible en temps réel afin de faire disparaître les bruits de couloir bien que la lenteur soit justifiée du point de vue des dirigeants, mais il reste tout de même inadmissible.

Par exemple, pour une entreprise dispersée géographiquement, l'information met trois heures pour diffuser l'information au niveau du siège et une semaine pour être diffusée au niveau des sites.

Désinformation :

Presque quotidiennement, dans le travail ou ailleurs, l'on est confronté à des informations qui paraissent fausses et mensongères ou au phénomène de la « désinformation ».

C'est une action particulière ou continue qui consiste, en usant de tout moyen, à induire un adversaire en erreur ou à favoriser chez lui la subversion dans le dessein de l'affaiblir.

Elle dissimule la source et les buts réels par une présentation déformante ou par une interprétation tendancieuse de la réalité.

Les rumeurs :

La rumeur apparaît comme un problème associé au besoin d'information de la part des employés. Il s'agit d'une communication informelle dans un sens négatif, puisque certains membres de l'organisation s'échangent entre eux des messages pour comprendre et interpréter négativement le milieu dans lequel ils évoluent. Les communications qui se manifestent souvent sous forme de rumeurs s'amplifient par des échanges d'opinions que l'on tend à considérer de plus en plus comme des faits provoquant ainsi la démotivation du personnel.

Lorsque la rumeur est en marche, il est très difficile de l'arrêter. Quelle que soit la stratégie adoptée pour combattre la rumeur, elle présente un risque. L'essentiel est de traiter les

¹ BELHADJ (A) et autres : *La communication interne outil de performance du personnel, cas SONATRACH*, mémoire de fin d'étude en vue de l'obtention d'un diplôme de licence en sciences commerciales, Institut National de Commerce, Alger, 2006, p58.

rumeurs comme une menace sérieuse et d'essayer de neutraliser les incertitudes qui peuvent l'alimenter.

2.2 Les obstacles d'ordre individuel :

Ces obstacles sont ceux qui influent le plus la communication interpersonnelle :

La perception

La perception représente souvent une limite majeure, susceptible de nuire à un échange réel entre l'émetteur et le récepteur. La plupart des individus ne désirent entendre que ce qu'ils veulent entendre. L'information qui ne correspond pas à leur attente a tendance à être rejetée.

Dans la pratique, le récepteur interprète souvent l'information à partir de ses préjugés, son expérience, sa formation, entendre ou sentir. Ainsi, si ces éléments sont défavorables, il y a de fortes probabilités que le récepteur rejette, même inconsciemment ce que l'émetteur désire lui communiquer.

Les attitudes

Les attitudes peuvent se définir comme une disposition à formuler certaines opinions à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose. Elles peuvent former un ensemble de jugements et de tendances poussant l'individu à agir dans un tel ou tel sens en situation de communication.

Certaines attitudes influencent temporairement le comportement alors que d'autres marquent profondément, voire définitivement, la vie de l'individu. Il est possible que les attitudes modifient l'état d'esprit des individus en situation de communication. Les individus se servent de leurs attitudes pour donner un sens particulier à chaque message reçu. Toutefois il est difficile de déterminer des attitudes typiques de sympathie, d'hostilité, de compréhension, de rejet,etc.

Pour chaque individu à l'égard de telle ou telle communication. Cette difficulté est due aux événements émotionnels tels que la peur, l'évaluation hâtive, l'inattention, qui peut bloquer le processus de communication.

Les interférences :

Il s'agit de phénomènes qui se rattachent aux valeurs et aux limites humaines présentes dans le milieu de travail. Ces interférences peuvent fausser la réalité ou empêcher que le message soit entièrement compris tel qu'il a été expédié par l'émetteur.

On fait allusion plus particulièrement aux relations individuelles entre les supérieurs hiérarchiques avec leurs collaborateurs, et qui ont une influence directe sur le climat du travail.

2.3. Les obstacles d'ordre organisationnel :

La structure de l'organisation intervient directement dans le processus de communication. Cette structure est rarement neutre et elle induit plusieurs obstacles qui peuvent déformer le message.

Facteurs pouvant modifier le message :

La circulation de l'information dans l'organisation s'avère difficile quand elle se heurte à la déformation de l'information originale. Le message franchit plusieurs étapes avant de parvenir au destinataire ultime. A chacune de ces étapes le message subit une modification plus ou moins importante.

La modification peut être due aux facteurs suivants :¹

- le court-circuitage de l'information par les responsables ;
- le nombre de niveaux hiérarchique par lesquels les messages passent ;
- le nombre de groupes socioprofessionnels ;
- l'intérêt porté au message.

Résultats de la modification :

Il en résulte que le récepteur reçoit au bout de la chaîne un « squelette » du message.

L'effet de cette chaîne sur le message dépend de la taille et de la structure de l'organisation.

Généralement, les grandes organisations établissent des structures qui régularisent les relations de pouvoir en définissant les champs et les conditions d'exercice. Mais il est probable que la multiplication des niveaux hiérarchiques affaiblissent le message à mesure qu'il se diffuse : par exemple, il est possible que le message soit bloqué au niveau cadre intermédiaire soit parce qu'ils perçoivent mal le message le perçoivent bien ne- communique pas efficacement.

La tendance à aplatir la hiérarchie à l'avantage de permettre la circulation rapide de l'information et de renforcer l'exactitude du message.

¹ TALAIN (M) et MICHÉLE(J) : *communication et organisation des entreprises* , édition, BREAL, 1996 ,P. 89 .

2.4. Les obstacles d'ordre sémantiques :

La sémantique est l'étude du langage du point de vue de la signification des mots les mêmes mots n'ayant pas la même signification.

Donc l'obstacle est lié au langage utilisé qui agit négativement sur la compréhension du message. Ils sont : le vocabulaire inadéquat, l'expression non appropriée, le manque de cohérence, le désagencement des idées, les phrases mal choisies, le ton élevé de la voixetc.

Ces éléments ajoutés à des différences des niveaux d'instruction entre l'émetteur et le récepteur sont des obstacles de la communication assez courants.

Enfin, la communication efficace nécessite qu'on adapte le langage utilisé à la capacité de compréhension du récepteur. La communication doit donc se faire dans le langage du récepteur ou selon les conditions, sinon le message ne sera pas compris.

Afin de réduire au maximum la perte d'information, il est indispensable d'identifier les freins de la communication et de les éliminer, les différents obstacles sont expliqués à travers le tableau suivant :

Tableau n°2 : les obstacles de la communication interne :

Les obstacles collectifs	Les obstacles individuels
Ils sont liés aux conditions de vie du groupe et ils sont facilement à corriger, on distingue : - Les barrières techniques : elles concernent les conditions physiques et matérielles de la Question elles sont liées au moment, à la durée, au lieu de la Question qui peut être inadaptée à la situation. - Les barrières économiques : Il peut s'agir d'une organisation trop hiérarchisée, de procédures trop compliquées, d'une insuffisance de moyens affectés à l'information.	Ils sont souvent difficiles à résoudre, car ils impliquent un changement d'attitude des personnes, on distingue : - Les barrières cognitives : (relative à la connaissance) elles reposent sur les différences entre les individus. - Les barrières affectives : elles reposent sur l'attitude des individus : manque de motivation manque de confiance, ce sont des barrières de communication à corriger.

Source : Elaboré par nous-mêmes

Conclusion :

La communication interne est un outil primordial de management, elle aide à favoriser la circulation de l'information au sein de l'entreprise par l'utilisation de ses moyens.

En terme général, la communication interne dans l'entreprise met les hommes en relation entre eux afin de faciliter leur action collective. Si elle implique un état d'esprit particulier ; elle repose également sur un ensemble de techniques permettant l'expression au sein de l'organisation et reconnaître l'interdépendance des acteurs de l'entreprise. La communication interne est donc en relation avec l'organisation de l'entreprise (relation de travail entre les différentes cellules constituant sa structure), ses modes de fonctionnement (système d'information et d'échange de données) et son management proprement dit (la reconnaissance des acteurs et de leur expression).

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

Chapitre 02 :

Le changement
organisationnel

Introduction :

Aujourd'hui, les organisations vivent de nombreux changements, de nature et d'ampleur différente, avec des temporalités et des rythmes variables.

Ces changements apparaissent d'une part comme des ruptures plus ou moins fortes, des remises en question, des façons d'agir et de penser jugées insatisfaisantes.

D'autre part comme un développement de compétences conduisant l'organisation à une situation perçue comme plus satisfaisante.

Devant le caractère naturel du changement il devient difficile de distinguer entre changement prescrit et changement construit ou entre changement volontaire et changement imposé ou entre le contenu du changement et de son impact sur l'organisation et sur les processus

On essayera dans ce deuxième chapitre de cerner le concept de changement à travers :

Section 01 : Concepts de base du changement organisationnel.

Section 02 : La conduite du changement au sein de l'entreprise.

Section 03:Rôle de la communication interne dans la conduite du changement.

Section 01 : Concepts de base du changement organisationnel

1. Généralités sur le changement organisationnel

1.1. Définition :

En sciences de gestion, le changement est encore un thème qui englobe de nombreuses significations différentes. Changer, c'est tout à la fois devenir, s'ajuster, s'adapter et transformer.¹

Certains auteurs ont défini le changement comme étant «le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable » ou encore «le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, jugée inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées».

À partir de ces définitions, nous pouvons constater que la notion de changement englobe plusieurs éléments parfois complémentaires. Cependant, nous voulons cibler d'avantage le concept de changement organisationnel, car il correspond mieux au type de changement sur lequel nous allons nous attarder dans le cadre de ce mémoire.

Il existe un grand nombre de définitions du changement organisationnel. Nous en retiendrons deux qui nous paraissent plus pertinentes.

- Le changement organisationnel est « *un processus de transformation radicale ou marginale des structures et des compétences qui ponctue le processus d'évolution des organisations* »².
- Le changement organisationnel est «*toute modification relativement durable dans un sous-système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relation avec ce système* »³.

¹ RIM(Z) : comprendre le changement organisationnel à travers les émotions, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en administration des affaires, université du QUEBEC, 2006 ,p .18.

² BARABEL, (M) et MEIER, (O) : « *Managéor, les meilleures pratiques du changement* », édition Dunod, Paris, 2006, p.386.

³ BARABEL, (M) et MEIER, (O), *Ibid.*, p.387.

Il affecte donc l'organisation, peut toucher des perceptives économiques, politiques, techniques et sociales et faire l'objet des résistances.

En effet, le changement organisationnel affecte les gens et leurs relations provoquant des conflits et faisant naissance à des problèmes. Il s'agit de transformer leurs attitudes et leurs comportements afin d'assurer un apprentissage de nouvelles méthodes. Le dirigeant doit donc se prémunir et s'armer de justifications appropriées pour un désapprentissage de l'ancienne logique.

1.2 Historique du changement organisationnel¹:

D'abord, la période qui suit la 2ème guerre mondiale et qui est reconnue comme une période de croissance et d'adaptation.

En effet, ces années ont été marquées par une croissance miraculeuse et par une stabilité économique qui se sont poursuivies jusqu'au milieu des années 70.

Les changements qui ont marqué cette période se définissent en termes de développement organisationnels, de croissances et d'adaptations.

Les changements organisationnels les plus en vogue touchaient les structures et les stratégies. Par ailleurs, l'organisation était considérée comme un instrument manœuvrable par ses dirigeants.

Ensuite, arrive la deuxième période à la fin des années 70, nommée aussi la période de mort ou de la transformation. Elle est dite aussi période de l'ère économique et de la loi du marché. Cette période reste marquée par une récession économique attribuable aux deux crises pétrolières de 1970 et de 1973 et également à l'arrivée de nouveaux concurrents, notamment la concurrence asiatique, sur la scène internationale au début des années 80. À ce moment-là, Surviennent aussi les premières privatisations des sociétés d'État. Les changements sont perçus comme des événements dramatiques et négatifs. Ils sont synonymes de crise dans la vie d'une organisation.

Le processus de changement paraît plutôt radical et mené le plus souvent par des dirigeants super héroïques ou des visionnaires qui agissent sur la culture, la structure et les stratégies afin de les transformer.

¹BARABEL, (M) et MEIER, (O) :op.cit, p.386.

À la différence de la première période, les organisations ne sont pas perçues comme un instrument manipulable par ses dirigeants.

Finalement, la période actuelle est marquée par la mondialisation des marchés, par la précarité du travail. Elle est dite aussi période d'apprentissage et d'évolution.

Le changement fait ici partie de la réalité des organisations et de leur quotidien, il devient même la seule chose prévisible.

Il est ainsi durable et continu. Il n'est plus alors composé d'événements rares ou bouleversants, mais il s'apparente plutôt à un vécu quotidien et à un processus continu d'apprentissage permettant l'innovation.

Le changement est alors l'affaire de tous et non seulement la propriété de dirigeants héroïques. Tous les membres de l'organisation sont susceptibles de devenir des initiateurs de changement tout autant que ses dirigeants. Ainsi, le processus de changement est véritablement proactif et réactif.

2. Les types du changement organisationnel :

Il existe plusieurs types de changement organisationnels, nous avons retenus les plus pertinents, ceux qui sont provoqués et ceux qui sont subis.

- **2.1. Le changement provoqué**

Ce type de changement est volontaire, « *il est décidé alors que les performances de l'entreprise demeurent bonnes et n'exigent donc pas, à priori, d'actions de redressements : la part de marché et la rentabilité correspondent aux objectifs, la satisfaction des clients est bonne, le fonctionnement est satisfaisante, la technologie utilisée est performante. Le changement est décidé soit pour améliorer une situation, soit pour anticiper une possible dégradation de celle-ci* »¹

- **2.2. Le changement subi :**

Le changement subi ou imposé est celui engagé tardivement, il devient alors la condition nécessaire à la survie de l'entreprise ou de la partie concernée de celle-ci

¹**GROUARD et MESTON** : *L'entreprise en mouvement ; conduire et réussir le changement*, 3^{ème} édition. Edition DUNOD 1998, PARIS, P.9.

Dans ce cas les acteurs du changement ont moins de marge de manœuvre, parce qu'ils subissent les phénomènes qui caractérisent le changement imposé : c'est-à-dire des contraintes fortes qui réduisent leurs liberté d'action et les obligent à brusquer les événements. Dans le même logique, DEMERS parle de changement radical, c'est à dire « *un changement globale et rapide plutôt que graduel et à la pièce* »¹. Un tel type changement serait nécessaire afin de briser l'inertie, de minimiser les risques d'incohérence et réduire les couts liés au passage d'une configuration à une autre. Ce type de changement est généralement initié par des dirigeants en situation de crise.

3. Les objectifs du changement organisationnel:

Le changement est ici synonyme de progrès puisque l'environnement est favorable et prévisible et que le processus de changement y est graduel et continu.²

La réalité de l'organisation est mise en mouvement par l'action de son environnement interne et externe qui est d'ordre psychologique, technologique, culturelle et économique, ces mutations ont une même caractéristique qui est la dimension humaine.

Dans cette optique, il est nécessaire d'appliquer cette dimension dans l'organisation pour anticiper et mener le changement, et pour qu'elle puisse survivre aux modifications de son environnement.

- **acquérir de nouveaux comportements :**

Il vise à introduire et acquérir de nouveaux comportements aux hommes de l'organisation de manière à mettre en évidence leur capacité d'innovation et que celle-ci deviendra la condition de réussite de l'organisation.

- **instaurer flexibilité et souplesse :**

Ce n'est pas facile d'intégrer ses deux caractéristiques dans les organisations surtout dans celles qui ont un mode de fonctionnement lourd et des liens hiérarchiques très formalisés.

¹**Demers Christiane**, « *De la gestion du changement à la capacité de changer ; l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à ce jour* ». Vol 24.1999.P5.

²**RAYNAL, (Serage)** : « *le management par projet* », édition d'organisation, paris ,1998 p.8.

4. Les facteurs et les typologies du changement organisationnel :

4.1. Les facteurs de changement organisationnel :

Il existe différentes motivations possibles justifiant un changement organisationnel, les entreprises sont non seulement promises à connaître des changements organisationnels majeurs et à les adopter afin de rester compétitives, mais également de suivre et de s'adapter aux changements spécifiques de leur environnement.

Ainsi, les changements organisationnels sont induits aussi bien par des facteurs internes et externes, tableau ci-dessous nécessitant souvent pour les travailleurs une adaptation.

Tableaux n°03 : Les facteurs du changement organisationnel.

Les facteurs externes pouvant conduire à un changement organisationnel	Les facteurs internes pouvant conduire à un changement organisationnel
• Le développement technologique de nouveaux matériaux. • Des changements dans les exigences et les goûts des clients. • Les activités et l'innovation des concurrents. • Une nouvelle législation et/ou politique du gouvernement. • Des changements économiques nationaux et globaux. • Des changements dans les politiques locales, nationales et/ou internationales • Des changements dans des valeurs sociales et culturelles....etc.	• De nouvelles productions et innovations dans le modèle des services. • De faibles performances • La nomination d'un nouveau directeur ou d'une équipe de nouveaux directeurs. • L'inadéquation des aptitudes et des connaissances de base. • La délocalisation de fonction ou d'usine, la fermeture de filiales ou de marchés. • Des problèmes liés aux facteurs de redistribution des responsabilités. • Des innovations de processus de fabrication • De nouvelles idées pour l'offre aux clients.....etc.

La source : <http://www.spmt.com> consultée le 10 Avril 2017 à 02:07.

4.2. Les typologies de changement :

La rencontre des axes (imposé / brutal /volontaire /progressif) permette d'avance une matrice qui distingue quatre types de changement¹

Tableau n°04: Typologie de changement :

progressif	Changement prescrit Réponse à des contraintes de l'environnement (réglementaire, technologique etc.) -12 à36 mois	Changement construit Evolution de l'organisation qui amène à changer les manières dans les acteurs se représente dans les entreprises. -01 à 10 ans. -culture client, qualité, processus
brutal	Changement de crise Solution un dysfonctionnement -01 jour à 03 mois -accident, grève, plainte de client	Changement adaptatif Transformation des pratiques et de l'organisation -06 à18 mois -nouvel outil informatique, compétences commerciales
	Imposé	volontaire

Source : AUTISSIER(D), et MOUTOT, (J.M) Op.cit p.93.

¹AUTISSIER(D), et MOUTOT, (J.M), p.93

L'intérêt de cette typologie est de caractériser un changement en cours et orienter son accompagnement.

- **Le changement prescrit (imposé et progressif) :**

Les facteurs de ce type de changement sont en général de nature externe. Leurs origines sont bien souvent légales ou technologiques. Ils s'imposent à l'entreprise. Leurs non pris en compte peut mettre en péril la survie de l'entreprise.

- **Le changement de crise (imposé et brutal) :**

Ce type de changement est imposé. Ses facteurs peuvent être internes et/ou externes et ses caractéristiques par leur dimension d'urgence pouvant, ainsi bloquer le bon fonctionnement de l'organisation. Peut-être une plainte d'un client, une grève, une panne, une crise politique.

- **Le changement construit (volontaire et progressif) :**

Les changements volontaires relèvent de décisions internes portées par une ou plusieurs personnes. La conduite de changement plus importante, constituant une variable méthodologie de gestion de projet.

- **Le changement adaptatif (volontaire et brutal) :**

Les changements ont les mêmes propriétés de volontaire que le changement construit mais à un rythme différent, ses résultats sont attendus sur le court et le moyen terme.

Section 02 : la conduite du changement

1. Définition de la conduite du changement :

Conduire un projet de changement représente toujours un exercice difficile pour les entrepreneurs qui doivent choisir et élaborer des stratégies et des démarches susceptibles de maximiser leurs chances de succès.

La conduite du changement consiste à anticiper les risques, définir et mettre en œuvre une démarche permettant la mise en place d'une solution dans des conditions optimales.

- **Les objectifs :**

- Maîtriser l'ensemble des tâches qui compose une démarche de conduite du changement.
- Identifier les caractéristiques des projets utiles au choix de stratégies.
- Connaître les méthodes, démarches et actions à mettre en œuvre pour réussir le changement.
- Savoir prendre en compte et gérer le changement.

2. Le processus de changement :

Le processus de changement est divisé en quatre (04) étapes¹ :

2.1. Le diagnostic : il est fait d'une série d'activités qui permettent d'avoir une vision plus juste de la situation. Il aide à clarifier une situation. Le diagnostic touche tout autant le contenu que les processus qui l'accompagnent. Il s'agit de procéder à une étude systématique afin de trouver les solutions appropriées, d'analyser les processus pour en dégager les particularités et trouver les moyens et les modalités des actions adéquates.

2.2. La planification : consiste à établir une stratégie ou une hypothèse de travail, qui demandera souvent une réévaluation en cours d'expérience. Elle porte tout autant sur le contenu que sur les processus. Le contenu se ramène essentiellement à «clarifier les composantes des solutions trouvées, à concevoir et à élaborer les outils ainsi que les instruments nécessaires pour pouvoir appliquer les solutions». Quant au processus, il faut trouver la façon d'introduire et d'implanter des solutions adéquates.

¹RIM(Z) : op.cit, p.35.

Comme le diagnostic, la planification est une activité continue. Il est donc utopique de vouloir établir une planification définitive surtout dans une perspective à long terme, car plusieurs événements peuvent survenir et changer le partage.

2.3. L'exécution : C'est le moment de réaliser le plan d'action déjà établi. Sa mise en œuvre exige souvent un encadrement efficace du système qui s'en trouvera changé.

2.4. L'évaluation des résultats : qui est en fait un nouveau diagnostic. Elle permet de décrire les résultats obtenus et de mesurer l'écart entre la situation initiale et celle désirée. L'évaluation a surtout deux fonctions: (1) tracer un bilan de l'entreprise de changement et (2) fournir des informations pour déterminer s'il faut interrompre ou poursuivre la démarche décidée.

3. Les problèmes à résoudre :

La mise en pratique des techniques de conduite du changement devient un élément clef du dispositif d'innovation et de management au sein des entreprises. Cela est nécessaire, à différents points de vue, notamment afin de mettre en place de nouveaux projets, porteurs de croissance à moyen et long terme. Il faut cependant garder à l'esprit que la conduite du changement nécessite de nombreux savoir-faire, afin d'être pleinement efficace.¹

3.1. La simultanéité des changements

Chaque effort de changement entraîne chez les acteurs une surcharge de travail ainsi qu'un stress mental pour trouver les solutions adaptées. Ce problème est d'autant plus difficile à surmonter que bien souvent les membres de l'organisation doivent simultanément faire face à plusieurs changements. En effet, la gestion du changement ne s'opère pas de manière séquentiel mais d'une manière simultanée.

3.2. La complexité et la rapidité du changement

➤ La complexité du changement :

Le changement peut s'opérer dans trois domaines différents mais indépendants : individuel, collectif et organisationnel. Le premier domaine concerne la dimension individuelle, ou face à

¹www.mimoireonligne.com consultée le 12 Mai 2017 à 18:53.

un changement, l'individu va réagir sur la pertinence et la qualité du changement qui lui est proposé. Il va notamment s'interroger sur la nature des efforts, pour apprivoiser et maîtriser les nouvelles contraintes qui lui sont exigées, tout en prenant acte de l'insécurité et de la perte de repères associées au changement. Le deuxième porte sur la dimension collective du changement ou l'individu-acteur doit prendre en compte les réactions de son environnement. La troisième dimension du changement a trait à l'évolution de l'organisation de ses sous-systèmes : réorganisation, apport de nouvelles procédures et méthodes, renforcement de la logique client, technologie nouvelle, cette dimension est généralement la plus facile d'accès, et c'est souvent sur elle que se concentre le management dans les entreprises, quitte à négliger les deux autres dimensions.

➤ Des changements rapides et fréquents

Face aux progrès technologiques ; notamment liés aux télécommunications, on assiste à un processus d'accélération des changements qui conduit à une modification fréquente des structures organisationnelles et procédures de travail pratiquement tous les six mois, où en dépit des efforts réalisés, beaucoup de collaborateurs peuvent se trouver démunis face à la remise en question permanente de leur travail. Le défi des managers est donc gérer des changements successifs, afin de faire face à un contexte socio-économique qui évolue lui-même continuellement.

3.3. Les résistances au changement

Accepter de mettre en question son fonctionnement signifie d'abandonner en partie ses repères et ses automatismes, C'est-à-dire ses sources usuelles de stabilité. Il y a donc là un élément de risque important, sans parler des intérêts personnels qui sont peut-être aussi menacés. C'est pourquoi il est si important de consacrer à cette période toute l'énergie et tout le temps nécessaires pour permettre aux gens d'apprivoiser les références nouvelles. Les gestionnaires ont parfois l'impression qu'il s'agit là d'une perte de temps.

On peut classer celles-ci en trois groupes suivant qu'elles proviennent d'un mouvement collectif, individuel ou en tenant compte des causes structurelles (ou conjoncturelles)

- **Les résistances collectives**

Ce sont successivement les normes, les rites et les idées préconçues au sein d'un système de valeurs.

- **Les normes:**

Par normes, on entend les règles qui régissent la pensée que l'on tire d'une culture d'entreprise ou personnelles. Elles établissent dans un cadre entrepreneurial un sentiment d'appartenance qui prévaut sur ce que l'on ressent à propos de changements dans l'entreprise. Elles établissent un cadre pour la pensée et constituent un obstacle au changement si elles sont contraires à celle-ci.

- **Les rites:**

Par *rites*, il s'agit dans un environnement purement humain des valeurs personnelles et culturelles qui s'opposent aux mouvements extérieurs dès lors que ces mouvements sortent du cadre de référence.

- **Les idées préconçues :**

Enfin, les idées préconçues sont un mélange des normes et rites qui constituent une barrière qui rejette toute idée de changement dès lors que l'on n'arrive pas à les recevoir.

Cet ensemble établit une échelle de calcul de manière à déterminer le bien fondé ou non, les souhaits tant au niveau des attitudes, comportements, solutions recherchées, contraintes ressenties. Les résistances collectives sont intangibles dès lors qu'elles sont ressenties par un nombre de salariés qui portent un sentiment d'incompréhension vis-à-vis de mesures qui les touchent globalement.

- **Les résistances individuelles**

Le changement est révélateur d'angoisse pour chaque membre de l'organisation aussi bien que sur le plan collectif.

Le changement représente:

➤ **La rupture:**

Celle-ci peut contribuer à la perte de repères tant dans l'espace que dans le temps ou dans le système relationnel et comportemental d'une entreprise. Un salarié dans son for intérieur, outre les idées apportées par le groupe, a une pensée unique qui l'amène au constat que sa situation personnelle peut être compromise ou revue à la baisse par une nouvelle organisation

➤ **Le retour sur soi :**

Un salarié se remet en cause sur ses capacités et ses compétences acquises. C'est aussi un réel enjeu et peut constituer un frein à la mise en place d'une nouvelle organisation. En effet, le salarié peut douter de lui-même quant à sa capacité à s'intégrer dans un nouveau dispositif. Enfin, si l'on additionne les résistances collectives et individuelles, un certain nombre qui ne dépend

- **Les causes liées à la conjoncture et à la structure**

Elles revêtent trois formes qui sont intrinsèques au fonctionnement des entreprises

➤ **Les conditions de travail:**

Lorsque celles-ci sont appelées à être modifiées à différents stades, elles forment un barrage à la mise en place d'une nouvelle organisation. En effet, la conduite de changement dans son application doit donner des solutions en fonction des lois du Code du Travail, certaines situations de travail peuvent être flexibles mais la majorité doit répondre à des conditions d'horaires, de sécurité, d'adaptation au poste de travail par la formation qui est un pilier de management de compétence, d'effectifs et de rémunérationetc pas du personnel de l'entreprise, il en existe d'autres qui sont inhérentes à la structure.

➤ **Le fonctionnement organisationnel:**

Les entreprises possèdent un fonctionnement modal suivant la nature de l'organisation primaire, une souplesse de ce système doit pouvoir être mise en place en cas de besoin.

Par exemple, une structure de type matricielle, c'est-à-dire par produit ou type de services, doit pouvoir supporter un changement d'organisation. Le regroupement de production de plusieurs gammes de produits en une seule a pour conséquence une flexibilisation de l'outil de travail constitué d'une part des salariés mais aussi du mode organisationnel de l'entreprise qui est leur cadre de travail.

Section3 : le rôle de la communication interne dans la conduite du changement

Les managers d'aujourd'hui sont devenus les relais de la direction, les « porteurs de projets », en quelque sorte, les vecteurs principaux du changement. Leur objectif est de mobiliser leur service, l'intégralité des collaborateurs amenés à travailler sur ces problématiques, et donc à faire s'approprier aux collaborateurs le projet de changement pour chacun car ce sont la clef de voûte du changement.

1. Processus d'accompagnement du changement

Piloter le changement implique de comprendre ce qui se passe à l'intérieur pour bien anticiper les résistances car il n'y a pas de changement sans résistance¹.

Un processus de changement se développe en plusieurs étapes qu'il faut comprendre, admettre et gérer. Chaque étape du processus peut être vécue de façon variable en intensité et en durée selon les contextes. A chaque étape, il est nécessaire de savoir adopter le comportement et les attitudes de communication appropriés.

Dans une première phase où le changement est annoncé, la première réaction est celle du refus. Il faut bien du courage à celui qui annonce le changement pour dire, redire ce qui est, ce qui ne sera plus, que rien ne sera plus comme avant. Lorsque le projet de changement est entendu par les personnes concernées, il n'est pas pour autant admis.

Dès lors, une phase d'espérance de maintien de l'état antérieur se met en place, cette phase est appelée phase de réversibilité. C'est là que s'expriment les résistances qui vont se traduire par la colère, le conflit ou également la peur. Il convient alors de savoir laisser s'exprimer ces émotions en créant des espaces d'expressions comme des réunions, des groupes de discussions, des entretiens.

C'est seulement après cette phase de réversibilité que peut s'engager celle où le processus de changement deviendra irréversible.

¹JEAN-FRANCOIS (M) : *Communiquer en situation de crise*, p.82-83.

La première étape de cette deuxième phase est celle de l'acceptation du changement. Emotionnellement, l'acceptation de la rupture, de la perte passe par l'expression de la tristesse. Pour accompagner le changement, il faut savoir écouter, comprendre compatir et soutenir.

Lors de la deuxième étape, les acteurs concernés feront les premières tentatives pour s'engager dans le processus. Ces démarches devront être encouragées, valorisées.

Enfin arrivera le moment où pourront être fixés des objectifs à moyen terme. C'est à partir de ce moment que les collaborateurs peuvent s'appuyer sur de nouvelles valeurs.

Le changement est réalisé et toutes les expériences qui contribuent à l'évolution pourront être capitalisées, développées. Cela donnera du sens, rendra visible la vision dans laquelle chacun pourra se projeter et avancer(en attendant le prochain changement).

Tableau n°5 : Processus d'accompagnement du changement

ETAPES	REACTIONS	ACCOMPAGNEMENT
PHASE DE REVERSIBILITE		
Annonce du changement	Refus/déni	Dire/redire Se faire entendre
Gestion des résistances	Expression de la peur, de la colère	Avoir du courage pour préciser Laisser s'exprimer, entendre Tenir bon sur l'essentiel
PHASE D'IRREVERSIBILITE		
Acceptation	Expression de la tristesse Démotivation	Comprendre /soutenir
Modification	Premiers actes d'adaptation	Valoriser/Encourager
Accélération	Encouragements sur le moyen terme	Redéfinir les règles, les objectifs
Pérennisation	Partager la vision	Projet/sens/capitalisation

Source :GEAN-FRANCOIS (M) : *Communiquer en situation de crise*, p.83.

2. Les bonnes pratiques de communication pour accompagner le changement

Afin d'optimiser les interventions de communication dans l'accompagnement du changement et répondre à ses besoins spécifiques, les professionnels de la communication identifient 6 bonnes pratiques pour lever les freins au changement tels que les habitudes et les routines, la peur du changement, l'incompréhension du sujet, l'appropriation des outils.¹

2.1. Travailler le discours en veillant à sa possible mémorisation :

- Formaliser le ou les messages-clés en allant à l'essentiel.
- Rafraîchir la mémoire avec “nous avons déjà vécu des changements”.
- Créer une identité propre au projet du changement.
- Créer des supports dédiés (guide du discours..).
- Organiser des sessions d'appropriation du discours avec les porte-paroles.

2.2. Informer rapidement

- Informer les salariés avant les client ou les médias.
- Être le premier à parler pour ne pas laisser place à la rumeur.
- Anticiper la préparation de l'annonce Publique.

2.3. Une communication à vivre favorisant l'implication

- Impliquer la direction, rencontrer le top management, relayer la voix de la direction générale sur ces projets.
- Privilégier le face-à-face et la rencontre, les réunions d'expression et forums de discussion.
- Faire vivre le projet et fédérer en célébrant les victoires, les étapes et en remerciant les collaborateurs du chemin parcouru.
- Donner un côté ludique et marquer les esprits avec une expérience forte.
- Valoriser les gens, les services et leurs projets.
- Détecter les signaux faibles et positifs.

¹ Quel Progré : l'implication de la communication interne dans l'accompagnement du changement au sein des entreprises du Nord - Pas-de-Calais, rapport 2014.

2.4. Instaurer une régularité dans la communication

- Accompagner phase par phase en respectant des temps de sensibilisation, d'expérimentation, de mobilisation.
- Planifier des rendez-vous de communication réguliers pour informer des avancées du projet (ce qu'il faut retenir, les messages clés, les délais).
- Créer l'attente de ces rendez-vous.
- Inciter au partage et à la transparence.
- Ne pas tomber dans l'écueil : "tout le monde le sait, c'est dans l'intranet."

2.5. Le partage d'expériences de bonnes pratiques

- Faire témoigner des gens qui ont déjà vécu un projet similaire afin qu'ils partagent leurs bonnes pratiques et aident à anticiper les "erreurs à éviter".
- Détecter et valoriser les émetteurs de bonnes idées dans l'entreprise (émulation).
- Apporter des témoignages, des éléments pour montrer / démontrer que c'est possible.
- Mettre en place une plateforme accessible à tous pour partager les bonnes pratiques et les idées.
- Utiliser des outils de partage collaboratif d'informations comme ever note, One Note l'intranet ou le réseau social d'entreprise.

2.6. S'appuyer sur des relais en interne

- Animer une communauté "d'ambassadeurs" ou "d'influenceurs" constituée de relais internes reconnus et légitimes.
- S'appuyer sur les managers de proximité.
- Transférer l'expertise à des correspondants de communication.
- Leur donner la parole et les faire témoigner, ce qui permet de les crédibiliser et de les valoriser, en valorisant également la démarche.
- Leur donner les moyens et les outils adaptés pour relayer.

3. Les dix clés du changement :

La capacité de changement est essentielle pour les entreprises et elle le sera de plus en plus dans un univers où les mouvements stratégiques des concurrents sont de plus en plus

nombreux et rapides. la gestion du changement fera partie de l'entreprise au même titre que la

gestion des clients, la gestion des flux financiers ou la gestion des ressources.

Les dix clés sont indispensable pour maximiser les chances de succès et accélérer le changement ; chaque clé permet de réaliser une fonction (concrétiser le changement, mobiliser les salariés, gérer les aspects émotionnels etc.) qui est nécessaire à la réussite du changement¹.

3.1. Définir la vision :

La vision est ce qui provoque et justifie le changement. Elle ne rentre pas dans le détail du changement ce qui sera fait par la suite, mais aborde tous ses aspects : origine du changement, objectif visé et les grandes lignes des actions à engager. La définition de la vision doit reposer sur une connaissance approfondie de l'entreprise et de son environnement, ainsi que sur une perception globale des enjeux du changement. La vision est en effet le repère que les responsables du changement vont utiliser pour piloter le processus et s'assurer de son bon déroulement. Elle précise donc le champ du changement et fournit une première réponse à l'exigence de globalité en indiquant la nature et l'intensité de la transformation qui devraient affecter les composantes de l'entreprise. De plus, la vision identifie les grands enjeux du changement et anticipe les difficultés possibles.

3.2. Mobiliser :

Cette clé initialise le processus de changement proprement dit en rendant l'entreprise mobile une fois la vision définie, c'est-à-dire qu'elle crée une dynamique de changement.

Cette clé joue un rôle essentiel lors de l'initialisation du processus de changement, mais elle ne disparaît pas pour autant par la suite. L'effort de mobilisation se poursuit en effet durant tout le changement, quoique avec une moindre intensité. La mobilité n'est jamais acquise et à tout moment la dynamique du changement peut disparaître si la perception de la nécessité de changer n'est pas entretenue et renforcée. Conformément à la théorie de l'inertie, il faut, au commencement, appliquer une force importante pour créer le mouvement puis, par la suite, une force moindre pour le conserver en dépit des résistances.

3.3. Catalyser :²

¹ BENOIT (G) et FRANCIS (M) : *l'entreprise en mouvement*, édition DUNOD, 2000, p.49.

²BENOIT (G) et FRANCIS (M) : op.cit. , p.51.

La clé « catalyser » traite de l'organisation à mettre en place pour animer et gérer la changement. Comme tout projet, le changement doit être géré, mais ses spécificités supposent

la mise à disposition de ressources dédiées importantes. L'accomplissement du changement demande de constamment vaincre des résistances, de lutter contre l'inertie et l'immobilisme, de susciter l'adhésion, de s'assurer de la justesse des transformations, etc.

La clé « piloter » décrit l'organisation nécessaire à la conduite du changement et son fonctionnement. Elle indique les entités à impliquer (direction générale, comité exécutifs du changement, division du changement, équipes de compétences et équipes support), le rôle de chacune d'elles et leur mode de fonctionnement, ainsi que les relations entre ces entités.

3.4. Piloter :

La complexité du processus de changement crée des risques importants de dérive par rapport aux objectifs, que ce soit en terme de contenu ou de délai ou de coût. Elle détaille le pilotage qui permet de s'assurer que le changement suit le cheminement voulu, de prévenir les dysfonctionnements et les écarts et d'orienter efficacement les efforts.

Le pilotage du processus est assuré par la division du changement, dont c'est l'une des responsabilités essentielles.

La clé « piloter » définit les activités du pilotage en assurant les activités suivantes :

- construire la logique du processus de changement ;
- assurer la planification de ce processus ;
- veiller à son bon déroulement au jour le jour ;
- faciliter le changement et son accélération ;
- suivre la position des personnages clés de l'entreprise vis-à-vis du changement ;
- identifier et fournir aux salariés les méthodes et outils requis ;
- initialiser et suivre le coaching ;
- veiller à l'utilisation harmonieuse des neuf autres clés.

3.5. Concrétiser :

La clé « concrétiser » porte sur la réalisation du changement, c'est-à-dire le passage effectif de la situation actuelle à la situation visée : la concrétisation de la vision. Cette concrétisation repose sur un processus, qui renforce la mobilisation, qui permet à chacun de comprendre comment il peut concrètement participer au changement et agir et qui assure la pérennité du changement accompli.

Ce processus comprend cinq étapes principales :

- l'analyse détaillée de la situation existante selon chaque axe d'amélioration et l'identification complète des opportunités offertes ;
- la conception détaillée du programme d'amélioration pour chaque axe et la définition précise du résultat à atteindre sur chacun d'eux pour concrétiser la vision ;
- la réalisation d'un test ;
- la généralisation du changement à partir des enseignements du test ;
- la mise en place des systèmes qui assureront la pérennité du changement

3.6. Faire participer :¹

La participation de tous les salariés est indispensable à la concrétisation du changement. Il s'agit d'un enjeu important car la participation rend possible l'exploitation de la richesse que constitue la diversité des salariés, aide à vaincre les résistances, grâce à es l'implication directe des salariés, et assure la pérennité du changement.

La clé « faire participer » montre :

- comment créer et maintenir la participation des salariés ;
- comment traiter la diversité des niveaux de participation, qui est inévitable.

3.7. Gérer les aspects émotionnels :

Cette clé s'attache à apporter une réponse, au niveau émotionnel, à l'apparente contradiction entre, d'une part, la résistance au changement et les blocages mentaux des individus et, d'autre part, la nécessité de leur participation active pour assurer le succès du changement. Elle aborde donc :

¹BENOIT (G) et FRANCIS (M) : op.cit., p.53.

- l'identification des aspects émotionnels liés au changement ;
- les difficultés provoquées par les résistances et les blocages mentaux dans la mise en œuvre du processus de changement ;
- la gestion des aspects émotionnels.

3.8. Gérer les enjeux de pouvoir :

Le changement provoque fréquemment une modification de la répartition du pouvoir dans l'entreprise, ce qui peut conduire un certain nombre d'individus à résister ou à vouloir infléchir le changement dans un sens qui leur serait plus favorable. Pouvoir et changement sont souvent antagonistes, or la réussite du changement demande que la répartition du pouvoir dans l'entreprise évolue pour être cohérente avec l'objectif visé.

Cette clé permet de gérer les enjeux de pouvoir à partir de :

- l'identification des enjeux de pouvoir ;
- la gestion des enjeux de pouvoir ;
- la description des moyens de réorienter le pouvoir en fonction de l'objectif du changement.

3.9. Former et coacher :¹

Le changement requiert l'acquisition et l'intégration de compétences nouvelles, mais aussi de comportements et de modes de pensée nouveaux. La formation et coaching, c'est-à-dire le soutien apporté à chacun pour l'aider à changer effectivement et s'améliorer en permanence, occupent donc une place importante dans le processus de changement, qui débouche sur une dynamique d'auto-apprentissage.

Cette clé traite cet aspect en abordant successivement :

- la détermination et l'évaluation des besoins en formation et en coaching ;

¹BENOIT (G) et FRANCIS (M) :op.cit., p.54.

- la formation en distinguant notamment les besoins techniques spécifiques à l'évolution des postes et des responsabilités et les besoins liés aux savoir-faire relationnels pour soutenir le processus de changement lui-même.
- Le coaching en décrivant la procédure d'utilisation de cette technique ;
- La dynamique d'auto apprentissage qui doit se créer pour soutenir efficacement le changement et en tirer le profit maximum.

3.10. Communiquer intensément :¹

Durant tout le processus de changement, la communication doit être extrêmement intense dans toute l'entreprise. Il s'agit là en effet d'un des éléments qui assure la cohérence et l'homogénéité du processus tout en renforçant sa dynamique. La communication permet à la fois d'informer sur le déroulement du processus, donc de rassurer et de motiver, et également de générer un foisonnement d'idées qui enrichit le processus et l'accélère. La communication du changement doit s'appuyer sur une technique rigoureuse afin d'éviter les dérapages aux effets négatifs, sans pour autant brimer les besoins d'expression et d'information,

4. Le manager face à la gestion du changement

4.1. Le manager : un acteur central du changement

Le manager est probablement la personne qui est la plus concernée par le changement en entreprise en raison de son rôle d'acteur par qui les transformations se réalisent mais également de promoteur car il doit les faire appliquer à ses collaborateurs. Changer et faire changer pourraient être la devise du changement pour le manager Jean Marie PIOLLE explique : le rôle « conventionnel » du manager n'est plus celui du « petit chef », ni du « sachant », ni même du « gestionnaire ». Il est tout à la fois « support » et « ressources » pour ses collaborateurs afin de leur permettre de développer leur autonomie et leur complémentarité, et « animateur » de son groupe.

Animateur est ici pris dans l'acceptation première de « donner une âme », c'est-à-dire de rendre visible pour ses collaborateurs le rôle et la mission de l'équipe de travail en contribution aux objectifs de l'entreprise afin que les décisions et les opérations soient le plus

¹BENOIT (G) et FRANCIS (M) : op.cit, p.55.

efficace possibles, dans le respect des règles collectives élaborées par l'équipe, l'entreprise et son environnement.¹

➤ **Le savoir changer des managers :**

Comment les managers réagissent-ils aux changements qui leur sont proposés ?

La réponse est bien sur variable selon les individus mais le fait qu'ils en soient les promoteurs naturels n'est pas systématiquement vérifié. La peur de perdre du pouvoir, La remise en cause d'un savoir et l'exigence d'apprentissage sont autant d'éléments qui peuvent conduire les managers à adopter des stratégies d'oppositions ou d'évitement. Les changements entraînent très souvent des transformations des zones de pouvoir obligent les managers à gérer cette dimension en plus des éléments techniques, organisationnels et relationnels.

➤ **Le savoir changer en matière de conduite de changement :**

Pour réaliser les rôles qui sont attendus dans les projets de changement, les managers doivent de plus en plus se doter d'une compétence en conduite du changement.

La conduite de changement est définie comme un ensemble de techniques qui permet de mesurer la capacité d'un système à changer, à dimensionner les leviers de communication, de formation et d'accompagnement et à mettre en œuvre des outils de mesure d'adhésion et de la participation.

➤ **L'accompagnement du manager dans la construction du changement**

Aujourd'hui, les managers intermédiaires doivent assurer la gestion quotidienne tout en conduisant parallèlement l'analyse et la mise en œuvre du changement global de l'entreprise, de son environnement et de son organisation .Il semble que nous soyons encore dans la phase initiale ou la phase d'apprentissage du management de changement accéléré et permanent.

Ce changement implique des compétences nouvelles dans les domaines organisationnels, techniques mais également de la communication et même, ou surtout, des changements de comportements et des attitudes personnelles, La nécessité d'envisager le changement organisationnel comme un processus construit avec tous les acteurs a été largement soulignée,

¹ JEAN MARIE (P) : valoriser les compétences, un levier pour l'entreprise, édition Ems , p.273.

Et cela passe en particulier par la création d'un contexte favorable, tenant compte des comportements et des émotions de l'ensemble des parties prenantes. Cette prise en compte des comportements et des émotions est affaire d'équilibre car elle se doit d'éviter les deux écueils habituels que sont la dérive laxiste et la dérive autoritaire.

Mais il s'agit d'inciter chacun à être acteur du changement, de concevoir le changement comme la résulte d'un rapport bien compris entre les managers entre eux d'une part et entre les managers et leurs employés d'autre part

Conclusion :

La communication interne assure une réelle fonction d'accompagnement, sur les pratiques et les capacités à gérer un spécifique changement au sein de l'entreprise de façon à ce qu'elle permette l'innovation et l'adhésion des forces mobilisées, au bénéfice d'un projet de changement.

Le changement n'est pas toujours prévu ni prévisible. Mais sa mise en œuvre dans l'entreprise peut généralement se planifier. Il doit demeurer une préoccupation majeure des dirigeants et sa conduite une de leurs principales responsabilités.

Le changement organisationnel fait partie de la réalité des entreprises, il peut prendre plusieurs formes (changement provoqué et changement subi) et plusieurs dimensions.

La conduite du changement consiste à anticiper les risques, définir et mettre en œuvre une démarche permettant la mise en place d'une solution adéquate.

Chapitre 03 :

Le rôle de la
communication interne
dans la conduite du
changement

Introduction :

Après avoir présenté les deux premiers chapitres qui portent sur la communication interne et le management du changement nous allons essayer dans ce troisième chapitre de confronter la théorie à la pratique en analysant la communication interne en tant que facteur de réussite du changement organisationnel au sein de l'entreprise Algérie Télécom (Skikda).

Dans ce chapitre nous avons essayé de mettre en exergue l'impact de la communication interne sur la conduite du changement, ensuite nous aborderons une présentation de l'entreprise Algérie Télécom (SKIKDA), suivie d'une enquête à l'aide d'un questionnaire ainsi que d'une analyse de résultats et des suggestions.

Section 01 : Présentation de l'entreprise Algérie Télécom « SKIKDA » :

Au cours de cette section nous allons voir d'abord l'historique de l'entreprise Algérie Télécom ensuite nous abordons ses missions et ses objectifs, son organisation et les différents départements de l'entreprise Algérie Télécom.¹

1. Historique :

Algérie Télécom est une société par actions à capitaux publics opérant sur le marché des réseaux et services de communications électroniques.

Sa naissance a été consacrée par la loi 2000/03 du 5 août 2000, relative à la restructuration du secteur des Postes et Télécommunications, qui sépare notamment les activités Postales de celles des Télécommunications

Algérie Télécom est donc régie par cette loi qui lui confère le statut d'une entreprise publique économique sous la forme juridique d'une société par actions SPA, entrée officiellement en activité à partir du 1^{er}.

1.1. Secteur d'activité:

janvier 2003, elle s'engage dans le monde des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) avec trois objectifs, Rentabilité, Efficacité, Qualité de service.

Algérie Télécom est une entreprise politique économique opérant sur le marché des réseaux et service de communication électronique, elle est l'intervenant majeur dans le domaine des NTIC à travers l'ensemble du territoire national.

Pour répondre aux besoins de sa clientèle et assurer une prestation de service de qualité, Algérie Télécom s'est organisée en filiales spécialisées et de dimensions nationales, il s'agit de :

- La filiale de téléphonie mobile : Algérie Telecom Mobile MOBILIS (ATM).
- La filiale des télécommunications par satellite : Algérie Telecom Satellite (ATS).
- La filiale des services internet : Algérie Telecom Internet (DJAWEB).

¹ MANUEL D'ORGANISATION : Document interne d'Algérie Telecom ,2016 .

2. Les missions et les objectifs d'Algérie Télécom :

2.1. Les missions :

L'activité majeure d'Algérie Télécom est de :

- Fournir des services de télécommunication permettant le transport et l'échange de la voix, de messages écrits, de données numériques, d'informations audiovisuelles.
- Installer, développer et gérer les réseaux publics et privés de télécommunications.
- Etablir, exploiter et gérer les interconnexions permettant à tout opérateur de réseau ou prestataire de services de télécommunication national et étranger, d'assurer la communication entre les usagers, quelques soient les réseaux auxquels ils sont raccordés ou les services qu'ils utilisent.

2.2. Les objectifs :

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

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

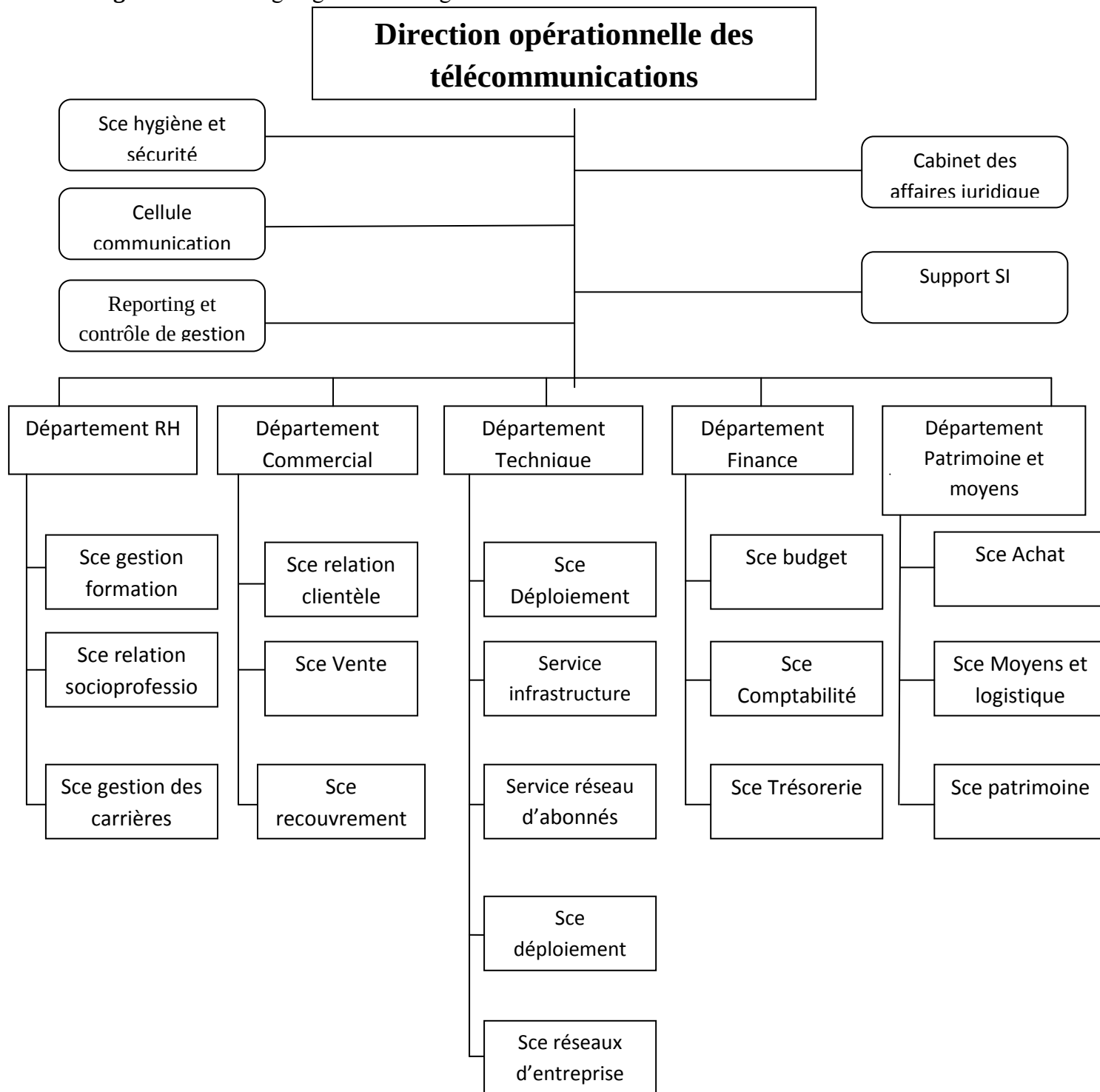
2.2. L'organisation d'Algérie Télécom :

Algérie Télécom est organisée en Directions Centrales, Régionales et Directions Opérationnelles de Wilaya autour de son métier fixe et services et d'autre part des fonctions supports réseaux, à cette structure s'ajoutent trois filiales:

- Mobile (MOBILIS).
- Internet (DJAWEB).
- Télécommunications Spatiales (RevSat).

En outre, Algérie Télécom met en œuvre des moyens importants pour rattacher les localités isolées et les établissements scolaires.

L'Algérie Télécom « SKIKDA » est une unité opérationnelle indépendante financièrement, elle est placée sous l'autorité directe de la direction centrale des télécommunications (Alger). On va présenter dans ce qui suit les différents services du département de ressources humaines de SKIKDA

Figure N°03: L'organigramme d'Algérie Télécom SKIKDA :¹

Source : Document de l'entreprise Algérie Télécom « SKIKDA ».

¹ MANUEL D'ORGANISATION : Document interne d'Algérie Telecom ,2014 .

3. Les Départements d'AT :

3.1. Département ressources humaines:

Dans le cadre de la gestion des ressources humaines et des affaires générales, ce département garantit l'application des procédures de gestion administrative, de management des RH de son périmètre et garantit la gestion, le suivi des structures qui lui sont rattachées afin d'assurer un bon environnement de travail aux collaborateurs.¹

✓ Service gestion de personnel et paie

Ce service s'occupe à :

- **Le traitement de la paie** : à travers la veille à la collecte d'informations, et tient à jour et assure le suivi des éléments variables de la paie (absences, indemnités, congés, maladies, frais de mission).
- **La gestion des dossiers administratifs**: par la remise aux salariés des documents administratifs, attestations, certificats et bulletins de paie, et les avise de toute affaire les concernant, ensuite garantit le classement et l'archivage des documents internes et des dossiers du personnel, enfin assure l'application du règlement intérieur de l'entreprise et garantit la fiabilité des rapports statistiques demandés par sa hiérarchie.

✓ Service formation :

Il est juste à côté de service personnel et paie et il est chargé de :

- Assurer l'animation de ses collaborateurs, leur garantir la circulation, la fluidité de l'information à l'intérieur de l'entreprise et contribue à leur formation continue.
- Suivre et assurer les missions des collaborateurs en dehors de la Wilaya, et l'apprentissage des apprentis, les stages pratiques des stagiaires au sein d'Algérie Télécom, dont le but d'assurer la maîtrise des collaborateurs de la nouvelle technologie, et de garder sa position dans le marché de télécommunications.

✓ Service gestion des carrières :

Le service gestion des carrières est principalement chargé de :

- Contribuer à l'élaboration des outils d'évaluation et analyse des compétences et assurer leur déploiement.

¹MANUEL D'ORGANISATION : Document interne d'Algérie Telecom ,2016 .

- Diagnostiquer les besoins par rapport à la RH disponible et proposer des solutions pour combler les écarts.
- Assurer la conception et la mise en œuvre d'une démarche de gestion prévisionnelles des emplois et des compétences.
- Contribution à la formalisation et développement des processus métiers.
- Intégration dans le Système HR Access les données générées par les actes de gestions.

✓ **Service des Relations Socioprofessionnelle :**

Ce service est principalement chargé :

- Vieller à l'application des textes réglementaires à la convention collective et des règlements intérieurs.
- Contribuer à la conduite des changements par les actions préventives et veiller à la résolution des éventuels conflits dans les relations socioprofessionnelles.
- Formaliser les procédures de gestion des RH et assurer le contrôle de leur application.

3.2. Département Technique :

Dans le cadre de l'exploitation du réseau de télécommunications, ce département dirige et supervise l'encadrement technique, et veille à l'atteinte des objectifs fixes, au respect des normes techniques du réseau et la sécurité des équipements et du personnel.

3.3. Département finances :

Dans le cadre des normes et procédures comptables nationales et internationales, ce département assure l'analyse et le contrôle des états financiers, et garantit le traitement et l'enregistrement des écritures comptables créditrices et débitrices, ensuite il apporte un support en termes de pratiques comptables afin de garantir la fiabilité des opérations et des données comptables.

3.4. Département commercial :

Dans le cadre de la démarche satisfaction clients, ce département garantit l'analyse et le traitement des réclamations des clients, afin de contribuer à optimiser leur satisfaction et le niveau de qualité de services fournis.

Le département est composé de trois services animant les ACTELs placées sous son autorité.

3.5. Département patrimoine et moyens

✓ **Service Achats :**

Ce service assure la disponibilité des équipements, fournitures dans le respect des procédures et règles en vigueur et de souci constant d'optimisation de rapport qualité-service-coût, afin d'assurer la continuité du service dans les conditions les plus favorable, et principalement assurer la prospection du marché, constituer les dossiers d'achats et l'acquisition, participer à l'étude des offres, préparer les bons de commandes, les conventions et assurer la passation des commandes d'achats.

✓ **Service logistique :**

La mission principale de ce service est d'assurer la disponibilité des équipements et fournitures et veille au maintien en bon état des bâtiments et des moyens roulants, dans le respect des procédures et règles en vigueur et dans un souci constant d'optimisation du rapport qualité-service-coût, afin d'assurer la continuité du service dans les conditions les plus favorables.

4. les cellules d'AT :

✓ **Reporting et Contrôle de Gestion :**

Est principalement chargé de :

Contribuer à la définition de programmes qualité d'AT en remontant l'information, en analysant les gains et performances escomptés et en préconisant les actions à développer.

Apporter son analyse des résultats, et contribuer à éviter toute dérive des processus.

Assurer le reporting des informations qu'il produit, proposer les mesures d'amélioration des outils de gestion et de suivi des données.

✓ **Cabinet des Affaires Juridiques :**

La cellule des affaires juridiques doit garantir la protection juridique d'Algérie Télécom, veiller et recouvrement des créances et des contentieux, garantir l'optimisation des polices d'assurance, assurer le suivi des sinistres survenus au niveau de son entité et veiller au règlement des actions juridiques.

✓ Service Hygiène et Sécurité :

Est principalement chargé de :

Garantit la diffusion des procédures de sécurité des biens et des personnes d'Algérie Télécom auprès des collaborateurs et s'assurer du respect de ses règles par un contrôle régulier,

Assurer les relations avec les organismes de sécurité externes, dans un souci de sécurisation et de respect des procédures internes.

Contribuer la mise en œuvre de projets visant à améliorer l'hygiène et la sécurité des biens et des personnes d'AT et Assurer le reporting régulier de son activité vers sa hiérarchie.

✓ Support Système d'information(SI) :

La cellule support SI est principalement chargé de :

- Elaborer et proposer, en collaboration avec la division des systèmes d'informations. Un plan du travail annuel suivant la stratégie de SI de l'entreprise et en faire le suivi
- Assurer le transfert technologique et la formation nécessaire aux utilisateurs des solutions SI pour l'accomplissement de leur travail.
- Assurer la sécurité en permanence de Système d'Information.
- Réaliser les analyses et les études du SI relative à l'évolution, la mise en place et au fonctionnement des outils logiciels.
- Garantit la confidentialité des informations obtenues et assure la communication des résultats de ses analyses à sa hiérarchie.

✓ Cellule de Communication :

- Recenser, Analyser, et évaluer les informations internes et externes.
- Rédiger, dans un souci de compréhension et de vulgarisation, des documents destinés à la presse et aux collaborateurs d'Algérie Télécom.
- Elaborer le plan de communication en fonction des événements et de la cible, et des sujets.
- Assurer la diffusion d'information et sa promotion auprès des médias internes et externes, et garantir sa fiabilité.
- Contribuer à la notoriété et à l'image de marque d'Algérie Télécom selon

Section 02 : la démarche de la réalisation de l'enquête

En vue de confirmer ou infirmer les hypothèses et compléter notre travail de recherche qui nous permettra de d'obtenir plus d'information sur le rôle de la communication interne dans une situation du changement au sein d'ALGERIE TELECOM « Skikda » nous avons jugé nécessaire de réaliser une enquête par questionnaire en direction des travailleurs de la compagnie.

1. Présentation de l'enquête :

Une enquête est définie comme étant : « *une technique consistant à obtenir des réponses fiables à un problème donné en recueillant l'information directement au près d'un échantillon* »¹

Il existe deux grandes classes de techniques d'enquête

- Guide d'entretien.
- Le questionnaire.

Concernant notre travail de recherche, notre choix a été porté sur la méthode par **questionnaire**.

L'objectif de l'enquête

Les objectifs de l'étude que nous avons menée peuvent être résumés en 3 points :

- Déterminer que les outils de la communication interne peuvent réussir le changement organisationnel
- Déterminer que la communication interne au sein d'ALGERIE TELECOM a un impact important sur la minimisation des résistances individuelles et collectives
- Mesurer le rôle de la communication interne dans l'adaptation des ressources humaines aux changements organisationnels

Données collectées et outils de collecte :

Nous aurons à recueillir le point de vue et les différentes idées des travailleurs du savoir (les salariés, maîtrise et exécutant) d'Algérie Telecom « Skikda » sur ce que leur entité fait pour une meilleure adaptation du changement et communication interne plus efficace Ensuite on analysera les résultats obtenus. Pour ce faire, nous avons opté pour une enquête par questionnaire.

¹ Encyclopédie Encarta, Microsoft, 2010.

2. Le questionnaire :

On peut définir le questionnaire comme étant : « une liste de question qui permet de faire aborder, par tous les enquêtés, un ensemble prédéterminé de thèmes et selon un ordre choisi par le responsable de l'étude »¹

Donc le questionnaire est un support standardisé utilisé pour but de générer et produire l'information nécessaire à l'accomplissement des objectifs d'une enquête quantitative

Il est une étape très importante dans les travaux de recherche dans la mesure où il est le support fondamental de collecte et de stockage de l'information.

Le questionnaire utilisé dans cette recherche se compose de 15 questions regroupées en deux parties :

La première partie : cette partie regroupe des questions générales sur les enquêtés, le sexe, l'âge, catégorie socioprofessionnelles, et leur ancienneté dans l'entreprise.

La deuxième partie : elle regroupe 14 questions qui se composent comme suit :

Les premières questions basées sur la place de la communication interne et le type d'outils le plus utilisé au sein d'Algérie Télécom ; les dernières questions traduisent sur le degré de connaissance des enquêtés concernant le changement organisationnel ainsi que leurs suggestions d'amélioration de communication sur le changement.

3. L'échantillon

L'échantillon est défini comme étant un « groupe de personnes présentant les mêmes caractéristiques que la population de base à étudier »²

La population de notre enquête est constituée de l'ensemble des employés qui travaillent à Algérie Telecom .

Nous avons adopté la pratique de l'échantillon probabiliste, donc, le choix de l'échantillon a été aléatoire. La totalité de l'échantillon (30) a répondu au questionnaire.

4. Méthode d'analyse des données :

Les données recueillies au cours de cette enquête ont été traitées avec le logiciel EXCEL pour le traitement, la collecte des réponses de l'enquête et aussi pour la création des graphiques et des tableaux.

¹ DELERM, (S), HELFER, (J) et ORSONI, (J) : *les bases du marketing*, édition Vuibert, 4ème édition, paris, 2004, p65.

² BERTRAND (J.P) : *Les techniques commerciales et marketing*, Edition Bertin ante, 1994, P.129

Section 03 : l'analyse des données et les résultats de l'enquête :

Dans cette section nous allons identifier les caractéristiques de l'échantillon, analyser les différentes réponses, et présenter les résultats et les suggestions.

1. Identification des enquêtés :

La fiche signalétique : Dans cette partie du questionnaire, nous allons connaître l'échantillon prélevé d'Algérie Telecom (SKIKDA), d'une manière plus détaillée. A cet effet nous avons recensé les employés selon les quatre critères suivants :

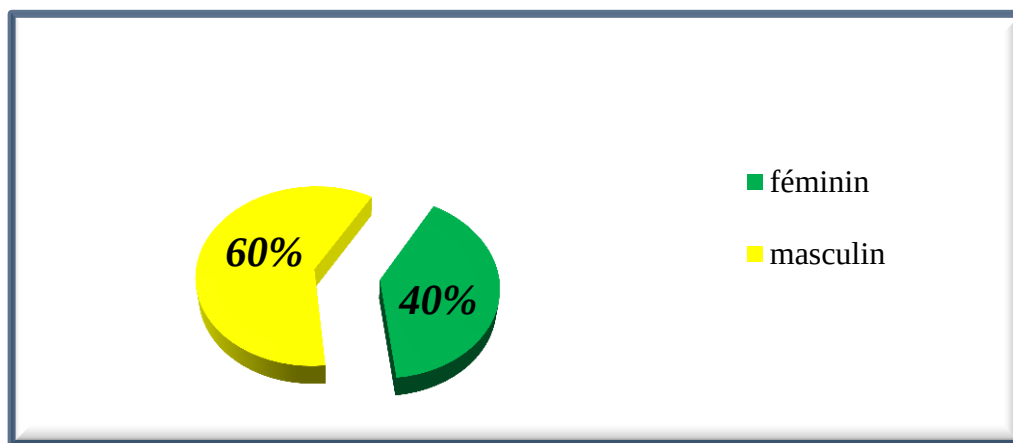
➤ Sexe :

Tableau n°06 : Répartition selon le sexe :

sexe	Fréquence	Pourcentage
Féminin	12	40%
Masculin	18	60%
Total	30	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n°04 : la répartition selon le sexe :



Source : élaboré par nous-mêmes

• Commentaire :

L'enquête qui a été effectuée avec un choix aléatoire, comprend 40% de femmes et 60% d'hommes.

Bien que le choix des interrogés ait été totalement aléatoire, nous remarquons la prédominance des hommes dans cet échantillon.

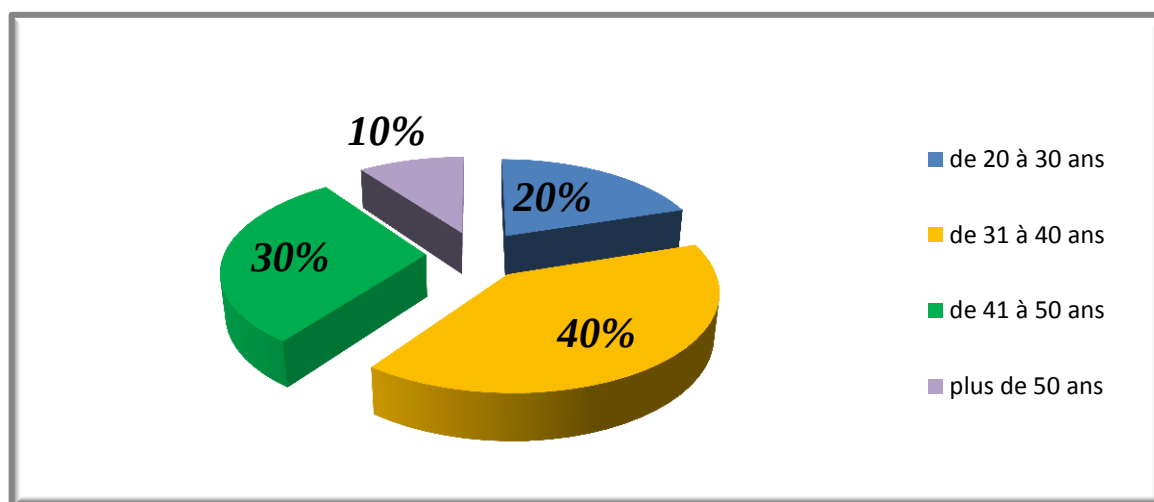
➤ Age :

Tableau n°07 : répartition selon l'âge :

Age	Fréquence	Pourcentage
De 20 à 30 ans	6	20%
De 31 à 40 ans	12	40%
De 41 à 50 ans	9	30%
Plus 50 ans	3	10%
Total	30	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n°05 : répartition selon l'âge :



Source : élaboré par nous-mêmes

• **Commentaire :**

On remarque que le taux le plus élevé est celui de la tranche qui se situe entre [31-40] ans, avec un taux de 40% de l'ensemble des interrogés, contre 30% pour la tranche d'âge entre

[[41-50], 20 % pour la tranche entre [20-30] ans et 10% pour la tranche d'âge plus de 50 ans.

Il est clair que la population étudiée est pratiquement jeune, ce qui constitue un avantage pour Algérie Telecom.

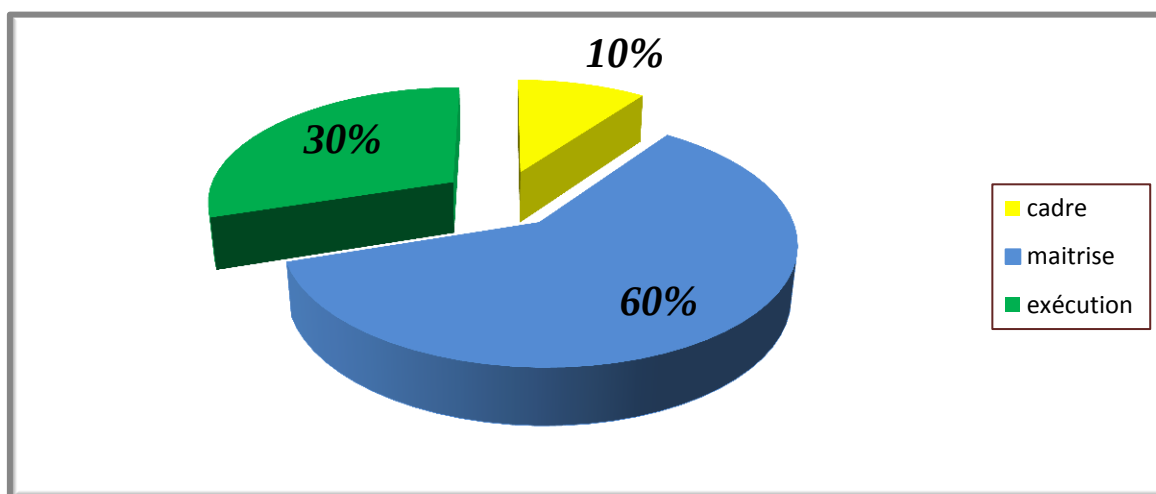
➤ **Catégories socioprofessionnelles :**

Tableau n° 08 : la répartition de l'échantillon par catégorie socioprofessionnelle.

catégorie socioprofessionnelle	fréquence	pourcentage
cadre	3	10%
maitrise	18	60%
exécution	9	30%
totale	30	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n° 06 : répartition par catégorie socioprofessionnelle :



Source : élaboré par nous-mêmes

- **Commentaire :**

Il est utile de rappeler que le choix entre les différentes catégories a été totalement aléatoire.

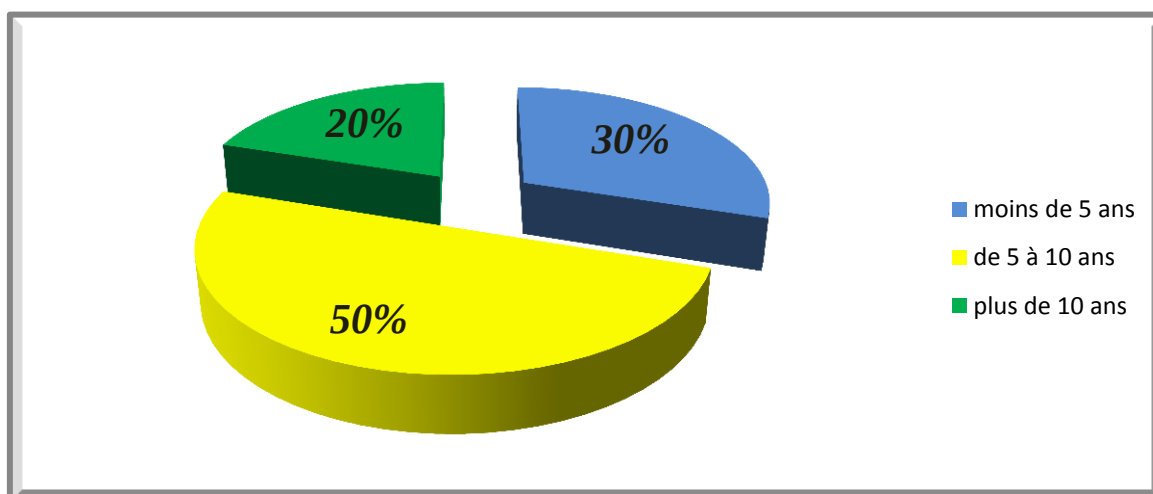
Sur cet échantillonnage de trente (30) individus, les maitrises sont les plus représentés à hauteur de 60% de l'effectif, suivi des agents d'exécutions qui composent 30% et enfin les cadres qui représentent 10 %.

Nous remarquons la prédominance des agents de maitrise dans cet échantillon.

➤ **Ancienneté :****Tableau n°09 : répartition selon l'ancienneté :**

l'ancienneté	fréquence	Pourcentage
Moins de 5 ans	6	20 %
De 5 à 10 ans	15	50 %
Plus de 10 ans	9	30%
Totale	30	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n°07 : répartition selon l'ancienneté :

Source : élaboré par nous-mêmes

• **Commentaire :**

On remarque que la moitié des interrogés ont une ancienneté qui varie entre 5 et 10 ans ce qui nous renseigne sur l'expérience du personnel qui ne peut être que bénéfique pour AT, suivie de 30 % pour ceux qui ont une expérience de moins de 5 ans et seulement un taux de 20% pour les personnes qui possèdent plus de 10 ans d'expérience.

Question n°1 : Pour- vous la communication interne c'est :

- Faire passer les consignes de la hiérarchie ;
- Faire passer les informations sur l'actualité de l'entreprise ;
- Un moyen de conduite du changement ;
- L'écoute des salariés,
- Un moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance à l'entreprise ;
- Autres.

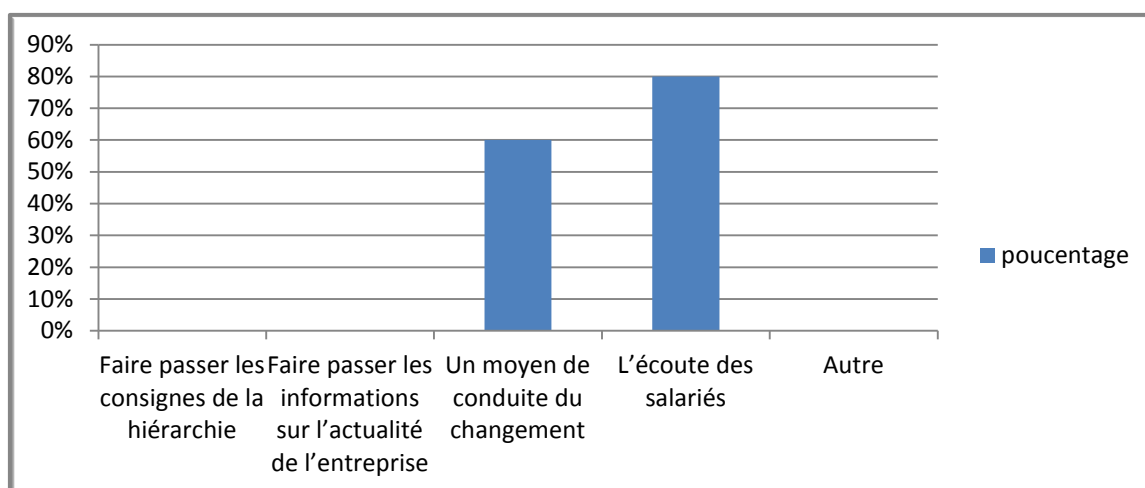
Objectif : question à plusieurs réponses permises qui visent à savoir l'opinion des collaborateurs concernant la communication interne.

Tableau n°10 : Classification des avis des interrogés sur la CI :

Les propositions	fréquence	Pourcentage
Faire passer les consignes de la hiérarchie	0	0%
Faire passer les informations sur l'actualité de l'entreprise	0	0%
Un moyen de conduite du changement	18	60%
L'écoute des salariés	24	80%
Autre	0	0%

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n°08 : classification des avis des interrogés sur la CI :



Source : élaboré par nous-mêmes

- **Commentaire :**

La majorité des répondants, (80%) pensent que la communication interne passe par l'écoute des salariés dont 50% affirment que c'est un moyen de reconnaissance, de conduite du changement. Un moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Nous remarquons ici que la notion d'accompagnement du changement qui passe par l'écoute des salariés et la reconnaissance de leurs efforts ainsi que les informer à temps réel sur toutes les mutations de l'entreprise sont importantes pour une anticipation efficace.

Question n°02 : D'après vous quel type de communication existe-t-il dans votre entreprise ? (Ascendant, Descendant, Transversal).

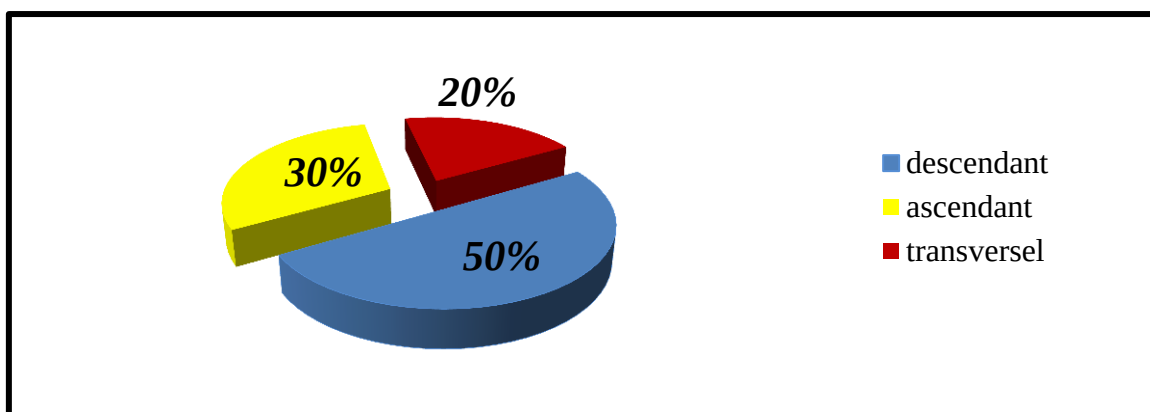
Objectif : question à une seule réponse permise, cette question vise à déterminer le type de communication le plus utilisé dans l'entreprise d'AT.

Tableau n° 11: classification des avis sur le type de communication existant au sein d'AT

Le type de la communication	Fréquence	Pourcentage
Ascendant	9	30%
Descendant	15	50%
transversal	6	20%
Total	30	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n°09 : classification des avis sur le type de communication existant au sein d'AT



Source : élaboré par nous-mêmes

- **Commentaire :**

Selon les résultats obtenus 50% déclarent que l'information circule au sein de l'entreprise d'une manière descendante ce qui explique l'existence d'une hiérarchie, et 30% disent que celle-ci circule d'une manière ascendante ce qui explique les bonnes relations qui existe entre les chefs de services et leurs collaborateurs, par contre 20% des interrogés affirment que les deux existent à la fois.

Ces résultats montrent que le type de communication le plus utilisé au sein de l'entreprise AT est la communication descendante.

Question n°03 : D'après vous quels sont les moyens de communication interne les plus utilisés au sein Algérie Telecom ? (écrit, oraux, informatisés).

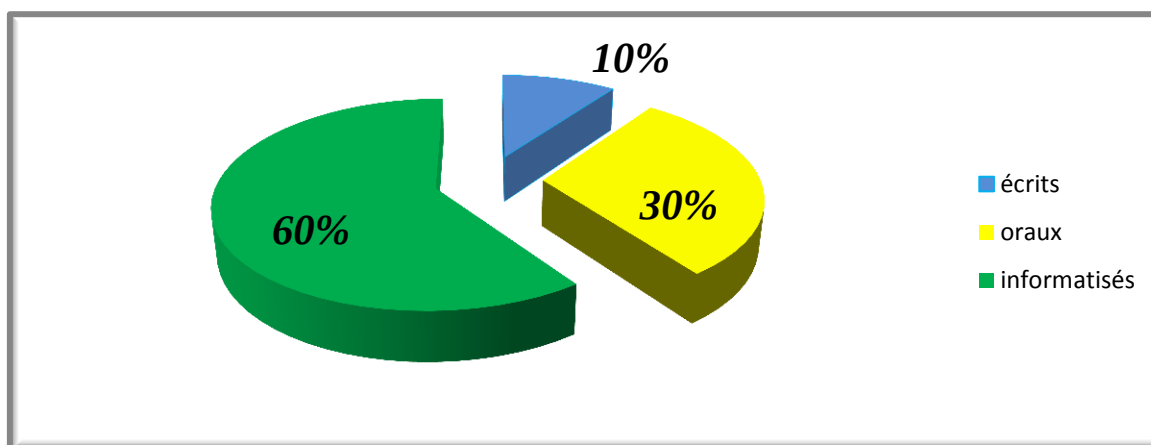
Objectif : question à plusieurs réponses permises qui permet de connaître le moyen de communication interne qui circule souvent à Algérie Telecom

Tableau n° 12 : la classification des moyens de communication interne :

Le moyen de communication interne	Fréquence	Pourcentage
écrits	3	10%
oraux	9	30%
informatisés	18	60%
Total	30	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n°10: classification des moyens de CI



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

Selon les résultats obtenus, la majorité des répondants 60 % affirment que les moyens les plus utilisés sont les moyens informatisés, cependant 30% des répondants déclarent que les moyens écrits, et les restes 10% sont les moyens oraux. Cela signifie la diversité des moyens existants pour la transmission de l'information au sein d'AT.

L'utilisation des moyens informatisés au sein d'AT renvoie à son secteur d'activité qui nécessite l'utilisation des TIC ; dont l'intranet qui facilite la collaboration et la communication des employés à travers un simple navigateur.

L'intranet favorise le travail coopératif et la coordination de projet et rend l'entreprise plus réactive et donc plus performante.

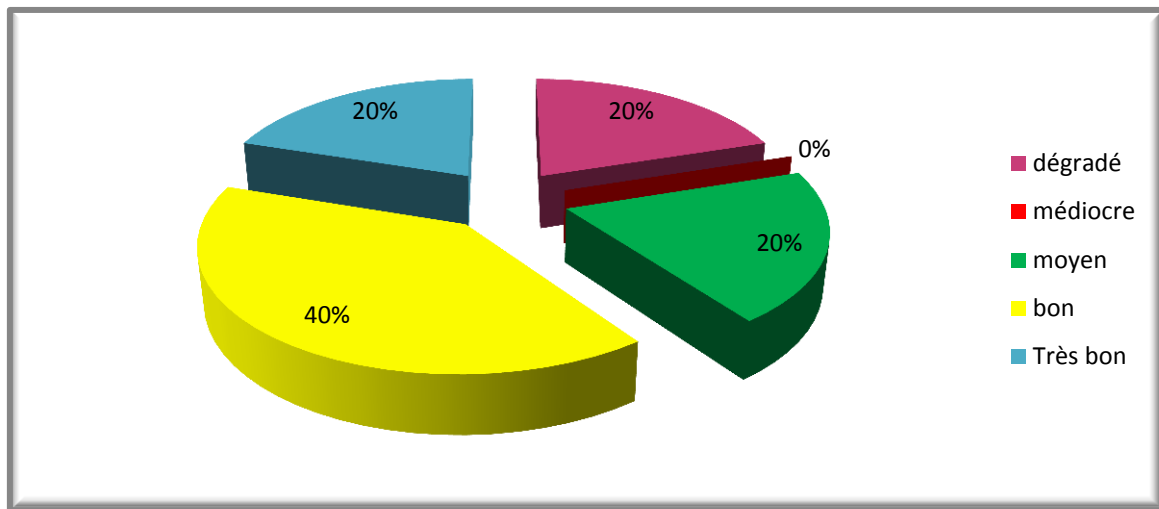
Question n°04 : Comment évaluez- vous la communication au sein de votre entreprise ? (Dégradée, médiocre, Moyenne, Bonne, Très bonne)

Objectif : cette question nous permet de savoir le niveau de communication interne jugé par les collaborateurs d'AT.

Tableau n°13 : le niveau de la CI

Le niveau	fréquence	Pourcentage
dégradé	6	20%
médiocre	0	0%
moyen	6	20%
bon	12	40%
Très bon	6	20%
Total	30	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n°11 : le niveau de la CI :

Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

Les résultats obtenus nous renseignent que la communication interne au sein d'AT est jugée plutôt bonne selon 40% des interrogés contrairement à 20% qui l'ont jugée plutôt très bonne, et 20% qui la trouvent respectivement dégradée et moyenne. Des efforts doivent être effectués à ce niveau.

AT doit améliorer sa communication en interne par les réunions d'information qui servent à informer régulièrement et systématiquement les individus concernés par le changement ainsi par les réunions de discussion qui permettent des relations directes entre les collaborateurs qui n'ont pas l'occasion de se rencontrer autrement dans le processus de changement.

Question n°5 : Qu'entendez-vous par conduite du changement ?

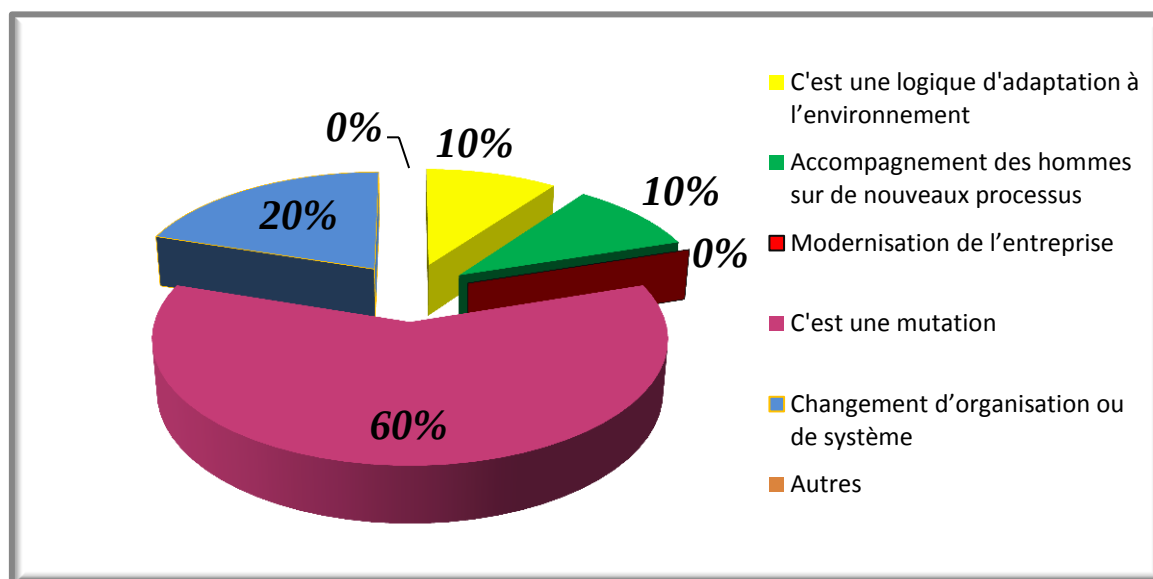
Objectif : cette question nous renseigner sur la conception des collaborateurs sur la conduite du changement au sein d'AT.

Tableau n° 14: présentation des avis sur la conduite du changement

Proposition	fréquence	Pourcentage
C'est une logique d'adaptation à l'environnement	0	10%
Accompagnement des hommes sur de nouveaux processus	3	10%
Modernisation de l'entreprise	0	0%
C'est une mutation	18	60%
Changement d'organisation ou de système	9	20%
Autres	0	0%
total	30	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n°12: définition de la conduite du changement :



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

A l'observation de ces résultats on détermine que plus de la moitié des collaborateurs, avec un pourcentage de 60% conçoivent la conduite du changement comme une mutation qui provoque un réaménagement des équipes au sein d'AT.

Suivi par un pourcentage de 20% qui considèrent la conduite du changement comme un changement d'organisation ou de système (réponse donnée par les collaborateurs au sein du département technique dont la réorganisation est en cours).

Avec un pourcentage de 10% des interrogés répondants que la conduite du changement est l'accompagnement des hommes sur de nouveaux processus en appuyant sur les actions appliquées actuellement dans la nouvelle organisation au sein du département technique d'AT.

Par un pourcentage de 10% des interrogés répondants que le changement est une logique d'adaptation de l'environnement en se basant sur la définition théorique de la conduite de changement.

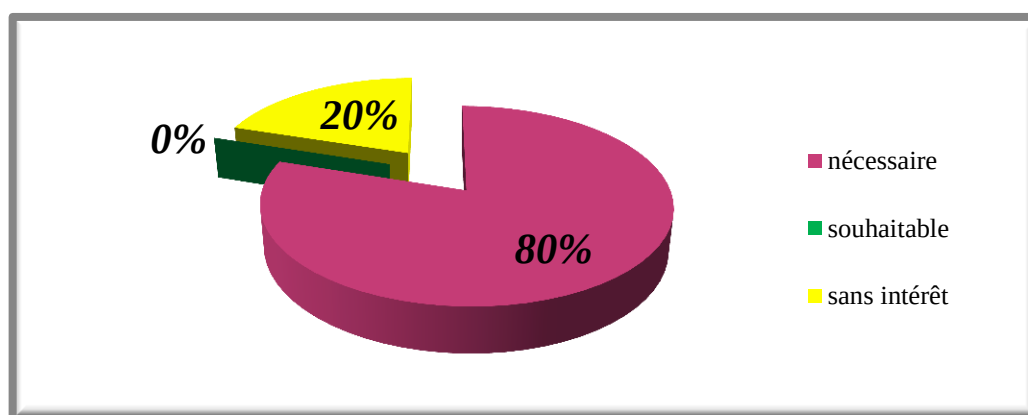
Question n°6 : Pensez-vous que le changement est : (Nécessaire, Souhaitable, Sans intérêt)

Objectif : cette question a une seule réponse permise, vise à déterminer la dynamique du changement.

Tableau n°15 : la dynamique du changement :

Propositions	fréquence	Pourcentage
nécessaire	24	80%
souhaitable	0	0%
Sans intérêt	6	20%
Total	30	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n°13 : la dynamique du changement :

Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

La majorité des collaborateurs questionnés déclare que le changement est nécessaire avec un pourcentage de 80%, alors que 20% seulement négligent cette dynamique et la trouve sans intérêt.

Ce qui détermine que les collaborateurs d'AT s'engagent pour une valeur ajoutée dans leur entreprise à condition qu'elle soit intégrée et associée par les différentes actions d'accompagnement.

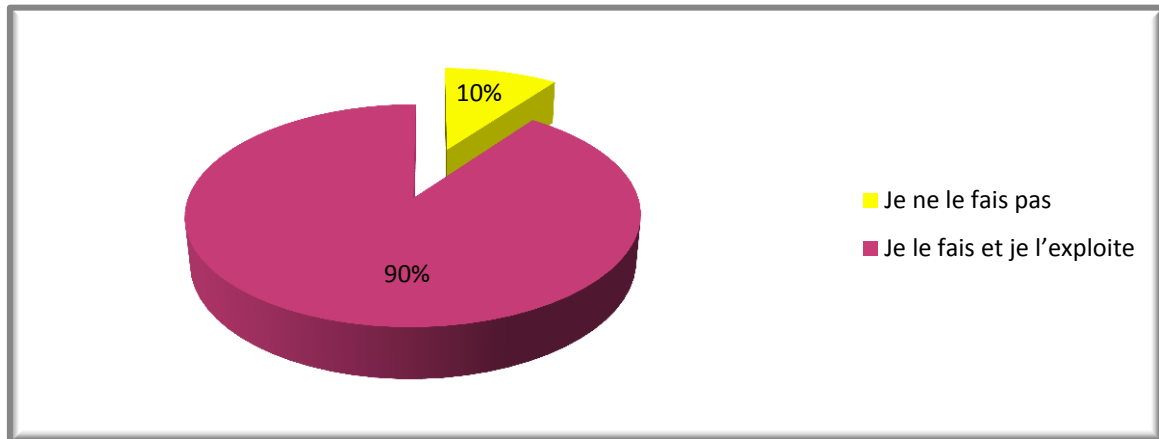
Question n° 7 : A l'annonce d'un changement faites-vous une étude sur les risques et les opportunités ?

Objectif : cette question nous permet de connaître la manière dont les employés réagissent au changement annoncé au sein d'AT.

Tableau n°16 : les réactions des collaborateurs face au changement.

Propositions	Fréquence	Pourcentage
Je ne le fais pas	3	10%
Je le fais et je l'exploite	27	90%
Total	30	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

Tableau n°14 : les réactions des collaborateurs face au changement.

Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

La totalité des employés interrogées soit 90% déclare qu'ils font une étude sur les risques et les opportunités mais qui ont pas la possibilité de l'exploiter, contre seulement 10% qui ne font pas.

Ce qui traduit l'absence des moyens nécessaires pour profiter des informations qui ne sont pas accessible à tout le monde à partir de l'étude sur les risques et les opportunités malgré son utilité pour l'entreprise.

Donc AT doit associer le plus possible les collaborateurs à la construction de projet du changement (la définition des objectifs, la déclinaison en plan d'action) pour une meilleure adaptation au changement.

Question n°8 : Pensez- vous qu'AT a réussi le changement ? (oui, non).

Si oui ; sur quel niveau ?

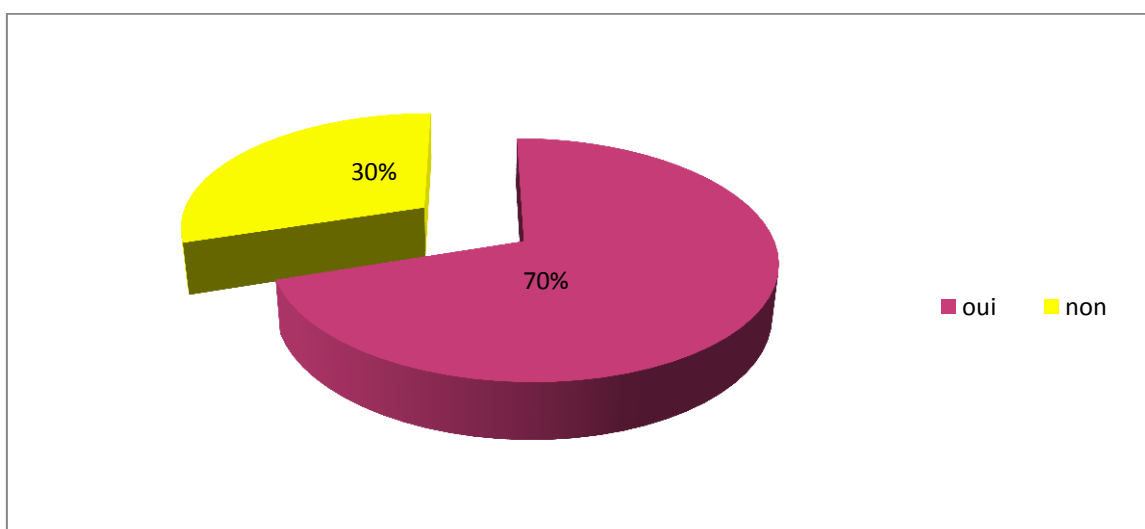
Si non ; pourquoi ?

Objectif : cette question nous permet de savoir si l'entreprise d'AT a réussi le changement, de définir les facteurs de réussite ou d'échecs de processus selon le point de vue des collaborateurs.

Tableau n° 17: l'évaluation de réussite du changement :

réponse	fréquence	Pourcentage
Oui	21	70%
non	9	30%
total	30	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n°15 : l'évaluation de réussite du changement :

Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

D'après les résultats obtenus, nous constatons que plus de la moitié des interrogés (70%) pensent qu'AT a vraiment réussi la conduite du changement. Ils déclarent que l'accompagnement du personnel et l'adaptation à l'environnement interne ; des actions plus présentes et actives au sein d'AT ce qui contribuent à sa réussite.

Contre 30% qui ont pensé le contraire concernant la réussite d'AT dans la conduite du changement. Les causes étaient :

- La transmission d'information est souvent mauvaise ;
- Les informations ne sont pas transmises à temps réel ;
- Le calendrier de mise en œuvre du changement a posé problème.

Question n°9 : A quel niveau vous paraît-il souhaitable que la communication interne intervienne dans la conduite du changement ? (En amont, En aval, Les deux).

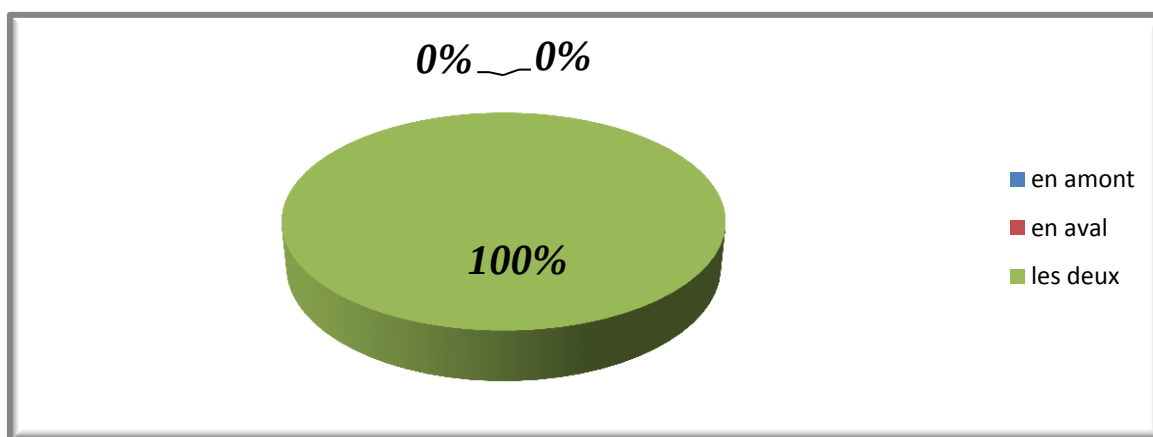
Objectif : question à une seule réponse permise, cette question a pour objectif de connaître le niveau souhaitable déclaré par les collaborateurs pour l'intervention de la communication interne dans la conduite du changement.

Tableau n°18 : le niveau souhaité pour l'intervention de la communication interne dans la conduite du changement.

Le niveau	fréquence	pourcentage
En amont	0	0%
En aval	0	0%
Les deux	30	100%
total	30	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n°16 : le niveau souhaité pour l'intervention de la communication interne dans la conduite du changement.



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

Selon les résultats obtenus, la totalité des questionnés affirment que le niveau souhaitable pour que la communication interne intervienne soit en amont et en aval de processus de conduite du changement.

Cela montre l'importance de la communication interne en relation avec la conduite du changement au sein d'AT.

Question n°10 : quelles sont les conséquences de ce changement sur les collaborateurs ?
(De nouveau procédés / nouvelle pratique de travail. Une nouvelle collaboration interne. Le changement à engendrer une crise sociale).

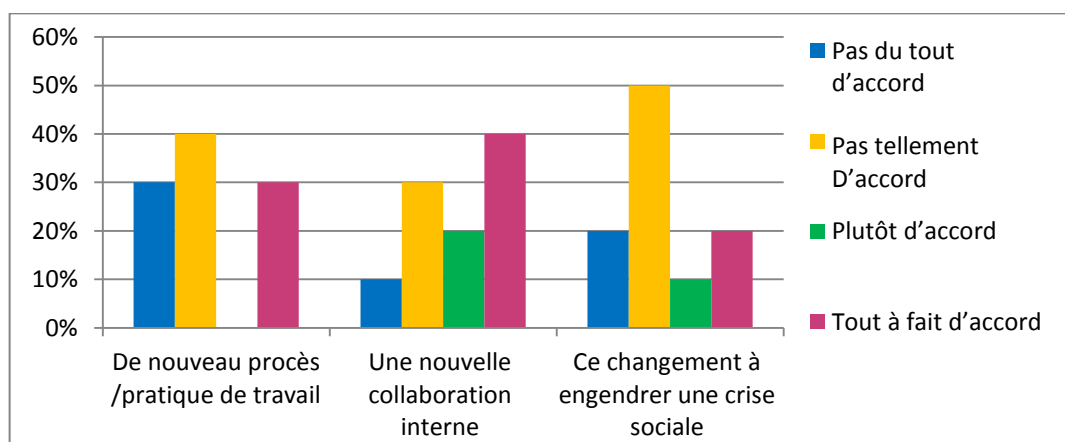
Objectif : cette question nous permet de savoir les conséquences du changement sur les collaborateurs au sein d'AT.

Tableau n°19 : les conséquences du changement :

Les conséquences	Pas du tout d'accord	Pas tellement D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	totale
De nouveau procédés/ nouvelle pratique de travail.	30%	40%	0%	30%	100%
Une nouvelle collaboration interne.	10%	30%	20%	40%	100%
Ce changement a engendré une crise sociale.	20%	50%	10%	20%	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n°17 : les conséquences du changement :



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

Aux conséquences « de nouveaux procédés de travail » et « ce changement à engendrer une crise sociale », plus que la moitié des questionnés répondants qu'ils ne sont pas d'accord avec ces affirmations, 70% des répondants signalent que les nouveaux procédés de travail ne sont pas une conséquence importante du changement.

Pour la question « le changement a engendré une crise sociale » ; 30% des répondants indiquent que le changement a engendré une crise sociale à travers les résistances aux changements, contre 70% des répondants qui affirment le contraire.

En ce qui concerne la nouvelle collaboration interne, 60% des interrogés répondent qu'ils sont d'accord que cette dernière est l'une des conséquences du changement au sein d'AT, par contre 40% qui déclarent le contraire.

Selon les résultats obtenus, nous remarquons que l'impact principal du changement sur les collaborateurs au sein d'AT est la nouvelle collaboration interne ...cela montre la nécessité d'accompagner les collaborateurs en proximité au sein d'AT.

Question n° 11 : Quels sont les principaux freins au déploiement d'une communication d'accompagnement du changement ?

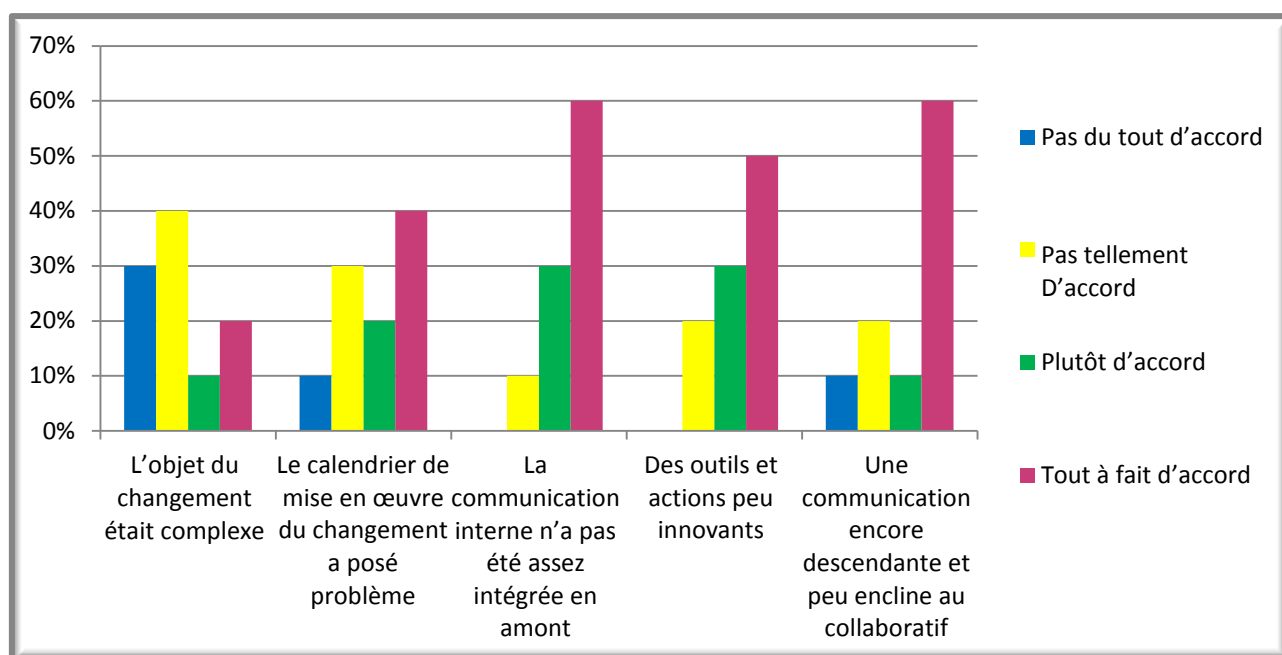
Objectif : cette question vise à déterminer les freins au déploiement d'une communication d'accompagnement du changement selon les collaborateurs au sein d'AT.

Tableau n°20 : les principaux freins de communication d'accompagnement du changement :

Les feins	Pas du tout d'accord	Pas tellement D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord	Totale
L'objet du changement était complexe	30%	40%	10%	20%	100%
Le calendrier de mise en œuvre du changement a posé problème	10%	30%	20%	40%	100%
La communication interne n'a pas été assez intégrée en amont	0%	10%	30%	60%	100%
Des outils et actions peu innovants	0%	20%	30%	50%	100%
Une communication encore descendante et peu encline au collaboratif	10%	20%	10%	60%	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n°18 : les principaux freins de communication d'accompagnement du changement :



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

Un pourcentage de 60% des collaborateurs interrogés (e) ont répondu que le principal frein était la communication interne qui n'a pas été assez intégrée en amont du changement à cause d'une implication trop tardive de la communication interne après le démarrage du projet du changement, qui peut en partie s'expliquer par une culture d'entreprise peu encline à faire appel à la communication interne en amont de chaque situation du changement.

Quant à la complexité d'objet du changement 70% des répondants affirment que cela ne constitue pas un frein dans la conduite du changement.

La question du calendrier de mise en œuvre du changement 60 % des questionnés affirment que le calendrier de mise en œuvre du changement a posé problème au sein d'AT, contre 40% qui affirment le contraire.

Pour la question des outils et actions, les résultats obtenus montrent que 80% des questionnés signalent que les outils de communication interne et les actions étaient peu innovants.

En ce qui concerne la question « la communication encore descendante et peu encline au collaboratif » plus que la moitié des questionnés répondent qu'ils sont d'accord avec ces affirmations Car pour eux les dispositifs participatifs (ateliers, groupes de travail...) sont principalement destinés au top management et non à l'ensemble des collaborateurs qui sont davantage considérés comme des récepteurs que comme des acteurs du changement. Seulement 30% des répondants déclarent le contraire cela révèle l'enjeu d'impliquer l'ensemble des collaborateurs d'AT dans l'avenir de leur entreprise.

Question n° 12: Quels propositions faites-vous pour améliorer la conduite du changement en relation avec la communication interne ?

Objectif : Cette question ouverte a pour but de connaître les idées que les collaborateurs se font pour l'amélioration de la conduite du changement en relation avec la communication interne.

La majorité des réponses tournaient autour des points suivants :

- Augmenter l'implication du personnel au projet du changement ;
- Choisir les bonnes méthodes par lesquelles le changement devrait être conduit ;

- Fournir les informations à temps réel aux collaborateurs pour leur permettre de faire face à des situations du changement complexe et atteindre les objectifs fixés ;
- Communiquer sur les nouveaux résultats du changement ;
- Impliquer les managers de proximité au sein du département d'AT ;
- Faire comprendre que le changement est utile et important en utilisant les différents outils de communication interne.

Question n°13 : Selon vous quel est le rôle de la communication interne dans l'accompagnement du changement au sein d'AT ?

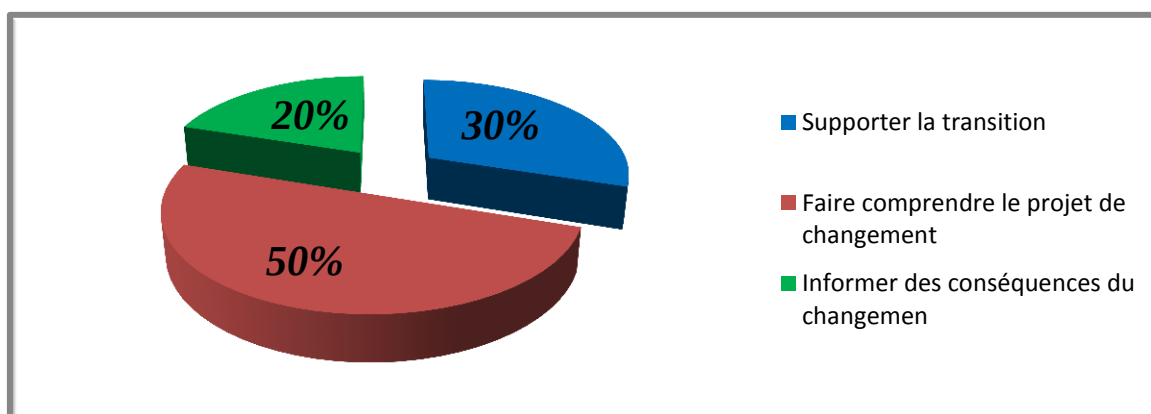
Objectif : cette question nous permet de savoir le rôle de communication du changement au sein d'AT.

Tableau n°21 : le rôle de la CI dans la conduite du changement :

Rôle	fréquence	pourcentage
Supporter la transition	9	30%
Faire comprendre le projet de changement	15	50%
Informar des conséquences du changement	6	20%
Total		100%

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n°19: le rôle de la CI dans la conduite du changement :



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

Concernant le rôle de la communication interne dans l'accompagnement du changement, les collaborateurs estiment que faire comprendre le projet de changement est un facteur très important avec un taux de 50%, 30% considèrent que la communication interne a un rôle à jouer dans le cadre d'une transition vécu par l'entreprise. Que 20% pensent que la communication interne a un rôle à informer des conséquences du changement.

Question n°14 :Pensez-vous que la communication interne seule peut réussir la conduite du changement ?

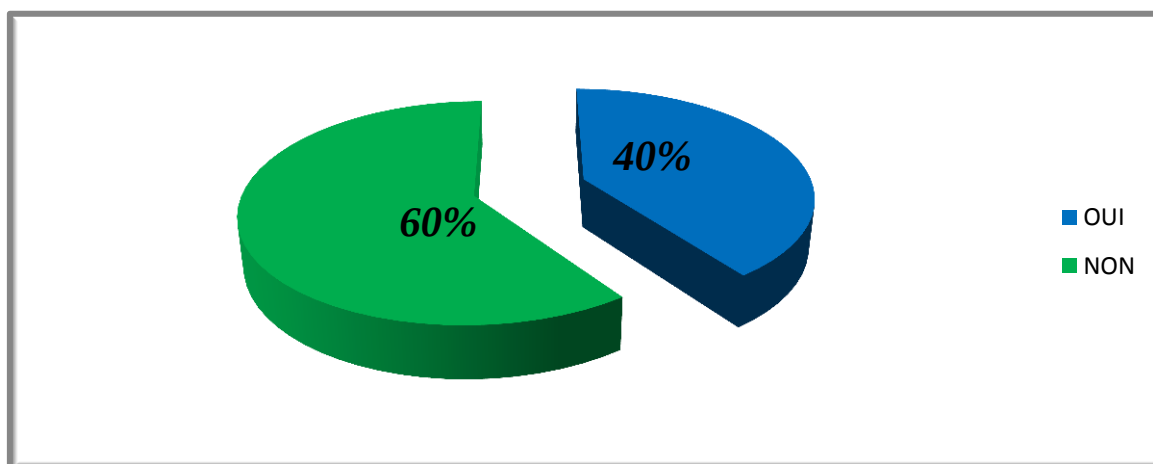
Objectif : question fermée, ayant pour but de déterminer l'importance accordée à la communication interne comme facteur de réussite dans la conduite du changement.

Tableau n°22 : la communication interne et le changement :

réponse	Fréquence	Pourcentage
oui	12	40%
non	18	60%
total	30	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

Figure n°20 : la communication interne et le changement :



Source : élaboré par nous-mêmes

Commentaire :

Selon les résultats obtenus, nous remarquons que 60% des questionnés affirment que la communication interne seule ne peut pas réussir la conduite du changement, contre 40% des questionnés qui affirment le contraire.

2. Analyse globale des résultats :

L'analyse et l'interprétation des résultats de notre enquête au sein d'Algérie Télécom, nous ont fourni une somme d'informations, qui se résument à :

- La communication interne a en effet besoin d'être à la fois descendante, ascendante et transversale au sein d'AT ; ce foisonnement est indispensable car il fait sortir de la situation initiale et accélère le processus de changement.
- La multiplicité des supports de communication interne constitue une opportunité pour Algérie Télécom car elle permet de bien répondre à la diversité des salariés et de couvrir une grande partie du champ de la communication interne.
- AT a formalisé une démarche globale d'accompagnement du changement avec un plan d'actions .La communication interne semble donc s'intégrer logiquement dans ce processus pour réussir la conduite du changement.
- Le fait que le changement le plus impactant pour les collaborateurs au sein d'AT soit une "nouvelle collaboration interne " témoigne d'un besoin pour l'entreprise de donner du sens à leur activité et leur développement.
- Concernant les principaux freins au déploiement d'une communication d'accompagnement du changement, nous avons relevé que le calendrier de mise en œuvre du changement et le manque d'intégration de la communication interne en amont du changement sont les principaux freins au déploiement d'une communication d'accompagnement du changement au sein d'AT.
- La communication interne seule ne peut pas réussir le changement elle doit associé des actions telles le coaching et la formation.
- La place qui est accordée à la communication interne dans le pilotage de la démarche d'accompagnement du changement révèle une reconnaissance du rôle de cette fonction chez les dirigeants d'AT.
- La communication du changement doit intervenir à chaque étape du processus du changement pour une meilleure adaptation.

-
- La mise en place d'un changement significatif ne relève pas de la simple volonté des dirigeants à le réaliser, mais d'un ensemble planifié d'activités qui favorisent son appropriation par les acteurs de tous les niveaux de l'organisation.
 - L'importance des communications en changement réside en premier lieu à faire comprendre le projet de changement, sensibiliser à l'arrivée du changement, donner de l'information générale sur le projet de changement et aussi supporter et, informer des conséquences du changement sur les activités des personnes touchées.

3. Suggestions :

Pour permettre à Algérie Télécom d'améliorer la communication interne en vue d'optimiser son rôle dans l'accompagnement du changement et d'atteindre les objectifs attendus, remédier à l'insuffisance, nous avons essayé de proposer quelques recommandations :

- Tout d'abord, il faut communiquer très en amont du changement, puis élaborer un plan de communication qui sous-tend la réussite du projet, en interne comme en externe ;
- Ensuite, il faut communiquer très régulièrement pour dire où l'on en est et annoncer les étapes à venir ;
- Responsabiliser, impliquer les gens, valoriser leurs expériences, reconnaître leurs contributions ;
- Associer le plus possible les collaborateurs à la construction de projet du changement (la définition des objectifs, la déclinaison en plans d'actions) ;
- Pour que la communication interne soit efficace en matière d'accompagnement du changement au sein d'AT elle doit remplir quatre conditions :
 - La communication du changement doit être coordonnée et cohérente avec les politiques de communication interne et externe de l'entreprise.
 - Elle a besoin de s'appuyer sur une véritable politique de communication avec des objectifs et un plan de mise en œuvre bien élaboré.
 - Elle doit être à la fois globale et locale.
 - La communication doit renforcer l'implication et la participation des soutiens, existants ou recherchés du processus changement.
- positionner la communication comme une fonction stratégique dès l'élaboration du projet du changement. Être intégrée au comité de direction lui permet de prendre toute sa place, d'être en écoute active, force de proposition et efficace pour accompagner le changement.
- Algérie Télécom doit innover dans ses pratiques et expérimenter de nouveaux modes de participation et d'expression ; la communication doit faciliter l'émergence de nouveaux usages, à condition d'en mesurer la pertinence et la valeur ajoutée.

- La nécessité du développement d'outils collaboratifs ou encore la formation des managers à la communication, pour libérer l'intelligence collective et faire de la communication une fonction davantage partagée dans l'entreprise.
- Mise en place des outils d'évaluation et de mesure des actions engagées.
- AT doit fournir une formation pour S'assurer que les employés touchés développent les nouvelles compétences et adoptent les comportements adéquats
- Soutenir les orientations du plan stratégique et créer un climat favorable au changement grâce à un leadership actif et visible.

Conclusion :

Le diagnostic et l'interprétation des résultats de notre enquête, ainsi que nos constatations faites sur le terrain nous ont permis de retenir un ensemble des conclusions qui nous a permis d'avoir une réponse à notre problématique. De confirmer ou infirmer les hypothèses posées, et de dresser une série de recommandation et de suggestion pour améliorer l'intégration de la communication interne au conduite du changement.

Conclusion générale

Conclusion :

Le changement est un processus très complexe et difficile à faire réaliser et accepter par les membres des individus; dont l'objectif est d'aboutir à de nouvelles manières de procéder. Il peut être progressif ce qui permet de mieux cerner l'évolution et d'avoir un meilleur contrôle et aussi il peut être radical et donc plus difficile à gérer, l'échec d'un changement organisationnel peut survenir à chaque étape du processus.

L'objectif principal de notre travail de recherche était de faire un état de lieu de la communication interne et faire ressortir le lien qui existe entre celle-ci et la réussite du changement organisationnel au sein de l'entreprise Algérie Telecom (SKIKDA).

Sur la base de notre étude ; il convient de noter que la communication interne s'identifie comme un moyen mettant en avant le dialogue entre l'entreprise et ses employés pour une meilleure atteinte des objectifs en toute synergie, les sources et les causes du changement organisationnel sont nombreuses et varient en fonction de l'environnement de l'entreprise.

La communication interne sert à répondre aux attentes des ressources humaines en matière de partage de vision du changement et de minimisation des résistances individuelles et collectives. Elle est le reflet des objectifs et l'ambition d'une entreprise, mais favorise l'échange et la compréhension entre les employés de celle-ci, l'instauration d'une communication interne vise à informer le personnel des objectifs assignés, mieux renseigner sur les difficultés rencontrées et favoriser la prise de décision.

L'enquête menée au sein de l'unité Algérie Telecom (Skikda) a montré que les responsables de l'unité donnent de l'importance à la communication interne et ses outils dans le partage de la vision du changement. On trouve aussi que la communication interne doit intervenir dans chaque étape du processus du changement pour une meilleure adaptation, et elle doit être renforcée par la formation et le coaching.

Nous nous sommes posés au départ de cette recherche la question de savoir le rôle de la communication interne dans la conduite du changement, en tenant compte trois (3) hypothèses à cet effet, la recherche documentaire et les résultats de notre enquête nous ont conduits à confirmer notre première et troisième hypothèse :

- Les outils de communication interne ont un rôle primordial dans l'accompagnement du changement.
- La formation des manager de proximité contribue à la réussite de la conduite du changement.

Et à infirmer notre deuxième hypothèse :

- la communication interne seule peut réussir la conduite du changement.

Enfin notre travail de recherche comme tout travail scientifique ne s'est pas déroulé sans difficultés, la principale renvoie à la confidentialité de l'information interne et le fait que le changement organisationnel au sein de l'entreprise Algérie Télécom.

Ce travail de recherche nous a permis de démontrer la place importante de la communication interne dans l'accompagnement du changement organisationnel au sein de l'unité Algérie Telecom (Skikda) , cette étude s'est révélée très intéressante car il nous a permis d'étudier en profondeur ce sujet, d'interroger et échanger avec des professionnels et apporter des nouvelles connaissances très enrichissantes.

Bibliographie :

- GHEMARI, (Abd Errahmane) : *l'impact de la communication interpersonnelle sur le climat social de l'entreprise étude de cas : direction générale de budget ministère des finances*, mémoire de master en science commerciale (option ; MRH), EHEC, koléa, 2015, p20.
- RASTOR (P) et BREAD (R): *les treize clés du manager*, éditions LIAISON, Paris, 2003, P35.
- Cité par NGUYEN-THANH, (Fanelly) : *La communication une stratégie au service de l'entreprise*, édition economica, Paris, 1991, P.24.
- REIX, (Rober) : *Système d'information et management des organisations*, 3ème Edition, Edition Vuibert, Paris, 2000, P.45
- SILEM (A) et Gérard (M) : *l'information des salariés et stratégies de communication* Édition d'organisation, Paris, I 983, p.17.
- Le petit Larousse : dictionnaire encyclopédie, édition LAROUSSE, paris.2010, p.823.
- WWW.I-manuel.FR consultée le 20 mars à 21:29 .
- KOTLER (P), DUBOIS(B) : *Marketing Management*, 13^{ème} édition Person Education, Paris, 2009, P.609.
- LAETITIA Lrthielleux : « *I 'essentiel de la gestion des ressources humaines* »; édition GUALINO, paris ,2013-2014, p .101 .
- DETRIE et BROYEZ : *la communication interne au service du management*, 2001, p .63.
- ALAIN(M) et MICHELLE(J), « *Communication et organisation des entreprises* », édition BREAL, 1996, p.148.
- WESTPHALEN(M.H) : *Le Communicatore* ,2"édition ,DUNOD ,paris ,1994,p.59.
- SIDIBE , (O) : *la communication interne comme un source de motivation dans l'entreprise : le cas de l'assistance aéroportuaire du mali (ASAM SA)* , mémoire de master professionnel en science de gestion ,(option : GRH) ,ISMEO ,2012-2013 ,P.15.
- <https://www.chaikana.com> consultée le 10 Mai 2017 à 22 :43.
- <http://www.petite-entreprise.net> consultée le 10 Mai 2017 à 23 :17.
- <http://hr4free.com> consultée le 10 Mai 2017 à 00 :07.
- TALMEIDA (N) et LIBARERTT (T) : *communication interne de l'entreprise* ,3eme édition, DUNOD, paris ,2002, p.24.

- EDOURD(R) : *Le nouveau visage de la com 'interne* , Edition d'Organisation Groupe Eyrolles ,Paris ,p73.
- DECAUDIN(J.M) et IGALENS(J) : *La communication interne* ,édition DUNOD ,2006,p.20.
- BELHADJ (A) et autres : *La communication interne outil de performance du personnel, cas SONATRACH*, mémoire de fin d'étude en vus de l'obtention d'un diplôme de licence en sciences commerciales, Institut National de Commerce, Alger ,2006, p58.
- TALAIN (M) et MICHÉLE(J) : *communication et organisation des entreprises* , édition, BREAL, 1996 ,P. 89.
- RIM(Z) : comprendre le changement organisationnel à travers les émotions , mémoire présenté comme exigence partielle de la maitrise en administration des affaires ,université du QUEBEC,2006 ,p .18.
- BARABEL, (M) et MEIER, (O) : « *Managégor, les meilleures pratiques du changement* », édition Dunod, Paris, 2006, p.386.
- **GROUARD et MESTON** : *L'entreprise en mouvement ; conduire et réussir le changement* ,3ème édition. Edition DUNOD1998, PARIS, P.9.
- **Demers Christiane**, « *De la gestion du changement à la capacité de changer ; l'évolution de la recherche sur le changement organisationnel de 1945 à ce jour* ».Vol 24.1999.P5.
- RAYNAL, (Serage) : « *le management par projet* », édition d'organisation, paris ,1998 p.8.
- <http://www.spmt.com> consultée le 10 Avril 2017 à 02:07.
- www.mimoireonline.com consultée le 12 Mai 2017 à 18:53.
- JEAN-FRANCOIS (M) : *Communiquer en situation de crise*, p.82-83.
- Quel Progré : l'implication de la communication interne dans l'accompagnement du changement au sein des entreprises du Nord - Pas-de-Calais, rapport 2014.
- BENOIT (G) et FRANCIS (M) : *l'entreprise en mouvement*,édition DUNOD, 2000, p.49.
- JEAN MARIE (P) : valoriser les compétences, un levier pour l'entreprise, édition Ems , p.273.

Annexes

Questionnaire

Madame, Monsieur,

Dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention d'un master en «Management des ressources humaines » auprès de l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales (EHEC). Nous sollicitons de votre collaboration pour accomplir et réussir notre travail qui porte sur le rôle de la communication interne comme facteur de réussite dans la conduite du Changement.

Ce questionnaire nous servira d'instrument analytique permettant de découvrir quel est l'apport de la communication interne dans la conduite du changement au sein d'Algérie Telecom.

A cet effet nous garantissons une confidentialité totale de vos réponses et vous remercions d'avance pour votre précieuse collaboration dans la réalisation de notre recherche.

Fiche signalétique :

- **sexe**

Femme ☐

Homme ☐

- **Age**

(20-30) ans ☐

(31-40) ans ☐

(41-50) ans ☐

Plus de 50 ans ☐

- **Catégorie socioprofessionnelle :**

Cadre ☐

Maitrise ☐

Exécution ☐

- **Depuis combien de temps êtes-vous à ALGERIE TELECOM ?**

.....

Questionnaire :

Q .1. Pour vous la communication interne c'est :

- Faire passer les consignes de la hiérarchie ☐
- Faire passer les informations sur l'actualité de l'entreprise ☐
- Un moyen de conduite du changement ☐
- L'écoute des salariés ☐
- Un moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance à l'entreprise ☐
- Autres ☐

Q.2. D'après vous quel est le type de communication le plus utilisé dans votre entreprise ?

- Ascendant ☐
- Descendant ☐
- Transversal ☐

Q.3. D'après vous quels sont les moyens de communication interne les plus utilisés au sein d'AT ?

Ecrits ☐

Oraux ☐

Informatisés ☐

Q.4. Comment évaluez- vous la communication au sein de votre entreprise ?

Dégradée ☐

Médiocre ☐

Moyenne ☐

Bonne ☐

Très bonne ☐

Q .5. Qu'entendez-vous par conduite du changement ?

- C'est une logique d'adaptation à l'environnement ☐
- Accompagnement des hommes sur de nouveaux processus ☐
- Modernisation de l'entreprise ☐
- C'est une mutation ☐
- Changement d'organisation ou de système ☐
- Autres ☐

Q.6. Pensez-Vous que le changement est :

- Nécessaire ☐
- Souhaitable ☐
- Sans intérêt ☐

Q.7. A l'annonce d'un changement faites-vous une étude sur les risques et les opportunités ?

- Je ne le fais pas ☐
- Je le fais et je l'exploite ☐

Q.8. Pensez- vous qu'Algérie Telecom a réussi le changement ?

- Oui ☐
- Non ☐

- Si oui ; sur quel niveau ?
- Si non ; pourquoi ?

Q .9. A quel niveau vous paraît il souhaitable que la communication interne intervienne dans la conduite du changement ?

- En amont ☐
- En aval ☐
- Les deux ☐

Q.10. Quelles sont les conséquences de ce changement sur les collaborateurs ?

Les conséquences	Pas du tout d'accord	Pas tellement D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
De nouveau procédés/nouvelle pratique de travail				
Une nouvelle collaboration interne				
Ce changement a engendré une crise sociale				

Q .11. Quels sont Les principaux freins au déploiement d'une communication d'accompagnement du changement ?

Les feins	Pas du tout d'accord	Pas tellement D'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
L'objet du changement était complexe				
Le calendrier de mise en œuvre du changement a posé problème				
La communication interne n'a pas été assez intégrée en amont				
Des outils et actions peu innovants				
Une communication encore descendante et peu encline au collaboratif				

Q .12. Quelles propositions faites –vous pour améliorer la conduite du changement en relation avec la communication interne ?

.....

Q .13. Selon vous quel est le rôle de la communication interne dans l’accompagnement du changement ?

- Supporter la transition ☐
- Faire comprendre le projet de changement ☐
- Informer des conséquences du changement ☐

Q.14. Pensez-vous que la communication interne seule peut réussir la conduite du changement ?

- Oui ☐
- Non ☐

Tableau de matières

Résumé français	
Résumé anglais	
Résumé arabe	
Dédicace	
Remerciement	
List des abréviations	
Liste des figures	
Liste des tableaux	
Sommaire	
Introduction générale	2
Chapitre 01: la communication interne	5
Introduction	6
Section 01 : les concepts de base de la communication	7
1. Origine et évolution du terme communiquer	7
2. Définition de la communication.....	7
3. Processus de communication	8
3.1 Définition de processus de communication	8
3.2 Les champ de communication globale.....	9
3.2.1 La communication financière	9
3.2.2 La communication et le marché.....	9
3.2.3 La communication institutionnelle	9
3.3 Les composantes de la communication	10
3.3.1 L'émetteur.....	10
3.3.2 Le codage.....	10
3.3.3 Le message.....	10

3.3.4 Le canal.....	10
3.3.5 Le décodage.....	10
3.3.6 Le récepteur.....	10
3.3.7 Le feed-back.....	11
3.3.8 Le bruit.....	11
4. Les types de communication au sein de l'entreprise:.....	12
4.1 La communication externe.....	12
4.2 La communication interne.....	12
Section 02 : La communication interne au sein de l'entreprise.....	13
1. Définition de la communication interne	13
2. Les types de la communication interne.....	13
2.1 La communication descendante	14
2.2 La communication ascendante	14
2.3 La communication transversale	15
3. Les moyens de la communication interne.....	17
3.1 Les moyens écrits.....	17
3.1.1 Journal de l'entreprise	17
3.1.2 Boite à idées.....	18
3.1.3 note de services.....	18
3.1.4 Flash d'information.....	18
3.1.5 Panneau d'affichage.....	18
3.1.6 Compte rendu de réunion.....	19
3.1.7 Lettre au personnel.....	19
3.1.8 Le livret d'accueil.....	19
3.1.9 Les rapports annuels d'activité.....	19
3.2 Les moyens de communication oraux.....	20
3.2.1 Réunions.....	20

3.2.2 Réunion de service.....	21
3.2.3 Les réunions interservices.....	21
3.2.4 Le journal téléphonique.....	21
3.2.5 Les journées portes ouvertes	21
3.2.6 Les conférences.....	22
3.2.7 Les groupes de progrès ou cercle de qualité.....	22
3.2.8 Les ateliers métiers.....	22
3.3 Les moyens informatique et audio visuels.....	22
3.3.1 L'intranet.....	23
3.3.2 Le film d'information	23
3.3.3 La visioconférence.....	23
4. La communication managériale	24
4.1 Le coaching.....	24
4.2 L'écoute active.....	25
Section 03 : Les objectifs et les obstacles de la communication interne.....	26
1. Les objectifs de la communication interne.....	26
1.1 la communication interne au service de la stratégie.....	27
1.2 la communication interne accompagne le changement.....	28
2. Les obstacles de la communication interne	30
2.1 Les obstacles d'ordres généraux.....	30
2.2 Les obstacles d'ordre individuel	31
2.3 Les obstacles d'ordre organisationnel.....	32
Conclusion.....	33
Chapitre 02 : le changement organisationnel	34
Introduction	35
Section 01 : Concepts de base du changement organisationnel.....	36

1. Généralités sur le changement organisationnel.....	36
1.1 Définition	36
1.2 Historique de changement organisationnel.....	37
2. Les types du changement organisationnel :	38
2.1 Le changement provoqué.....	38
2.2 Le changement subi.....	39
3. Les objectifs du changement organisationnel.....	39
Section 02 : la conduite du changement.....	44
1. Définition de la conduite du changement.....	44
2. Le processus de changement.....	44
2.1 Le diagnostic	44
2.2 La planification	44
2.3 L'exécution.....	45
2.4 L'évaluation des résultats.....	45
3. Les problèmes à résoudre.....	45
3.1 La simultanéité du changement.....	45
3.2 La complexité et la rapidité du changement.....	46
Section3 : le rôle de la communication interne dans la conduite du changement.....	50
1. Processus d'accompagnement du changement.....	50
2. Les bonnes pratiques de communication pour accompagner le changement.....	52
2.1 travailler le discours en veillant à sa possible mémorisation.....	52
2.2 informer rapidement	52
2.3 Une communication à vivre favorisant l'implication.....	52
2.4 instaurer une régularité dans la communication	53
2.5 le partage d'expériences de bonnes pratiques.....	53
2.6 S'appuyer sur des relais en interne	53
3. Les dix clés du changement :	54

3.1 Définir la vision.....	54
3.2 mobiliser	54
3.3 catalyser.....	55
3.4 piloter.....	55
3.5 concrétiser.....	56
563.6 faire participer.....	56
3.7 gérer les aspects émotionnels	57
3.8 gérer les enjeux de pouvoir.....	57
3.9 former et coacher.....	57
3.10 communiquer intensément.....	58
4. Le manager face à la gestion du changement.....	58
4.1 le manager un acteur central du changement.....	58
Conclusion :	59
Chapitre 03 : le rôle de la communication interne dans la conduite du changement	60
Introduction	61
Section 01 : Présentation de l'entreprise Algérie Télécom « SKIKDA ».....	62
1. Historique.....	62
1.1 sécture d'activité.....	62
2. Les missions et les objectifs d'Algérie Télécom.....	63
2.1 les missions.....	63
2.2 les objectifs.....	63
2.3 l'organisation d'algerie télécom.....	63
3. Les Département.....	64
3.1 département ressources humains.....	64
3.2 département technique.....	65
3.3 département financer.....	65
3.4 département commercial.....	66

3.5 département patrimoine et moyens.....	66
4. les cellules d'AT :	66
Section 02 : la démarche de la réalisation de l'enquête.....	68
1. Présentation de l'enquête.....	68
2. Le questionnaire	69
3. L'échantillon.....	70
4. Méthode d'analyse des données	70
Section 03 : l'analyse des données et les résultats de l'enquête.....	70
1. Identification des enquêtés :.....	70
2. Analyse globale des résultats	92
3. Suggestions	94
Conclusion	96
Conclusion générale	97
Bibliographie	
Annexes	
Tableaux de matière	