INTRODUCTION

PREMIERE PARTIE : Cadre Théorique et Méthodologie

CHAPITRE1 : Cadre Théorique

SECTION1 : Problématique
SECTION 2 : Objectifs de l'Etude
SECTION 3 : Hypothèse de Travail
SECTION 4 : Pertinence du sujet

CHAPITRE 2 : Cadre Méthodologie

SECTION 1 : Cadre de l'Etude
SECTION 2 : Justification du Sujet
SECTION 3 : Délimitation du Champ de l'Etude
SECTION 4 : Technique D'investigation
SECTION 5 : Difficultés rencontrées

DEUXIEME PARTIE : La Communication et la Gestion

des Ressources Humaines : Interactions et Complémentarités

CHAPITRE 1 : La Gestion des Ressources Humaines et communication d'entreprise

SECTION 1 : La Fonction Ressources Humaines
SECTION 2 : La Communication D'entreprise

CHAPITRE 2 : Interactions et Complémentarités

SECTION 1 : La motivation
SECTION 2 : Le climat social

TROISIEME PARTIE : Stratégies et Impacts de la Communication Interne à la Sonatel

CHAPITRE 1 : Présentation Générale de la Sonatel

SECTION 1 : A la Découverte de la Sonatel
SECTION 2 : Stratégies et Impacts

CHAPITRE 2 : Les méthodes et Orientations

SECTION 1 : Les Outils de la Communication Interne
SECTION 2 : Bilan de la communication Interne à la Sonatel

RECOMMANDATIONS

CONCLUSION

Dedicaces

Au nom de DIEU TOUT PUISSANT

Je dédie ce mémoire :

A mes parents

A mon oncle

A feu mon grand-père

A ma très chère grand-mère

A mon tuteur et toute sa famille

A toute ma famille

A mon encadreur

A tout le personnel du service salaire de la Sonatel

Remerciements

Je ne saurais introduire ce mémoire sans pour autant remercier tout ceux qui de prés ou de loin m'ont apporté leur soutien matériel ou moral.

Aussi je profite de cette occasion pour exprimer mes très vive reconnaissances à monsieur Issakha Diouf mon maître de mémoire pour sa disponibilité totale.

Ce travail s'il est d'un quelconque intérêt, le mérite revient d'abord à monsieur Boubacar Diallo qui ma mise dans des meilleurs conditions de travail par un soutien constant et sans faille.

Je remercie également tout le personnel du service salaire de la Sonatel pour leur disponibilité totale et leur accueil favorable.

Tous les professeurs de Sup. de co ainsi que la direction.

CES REMERCIEMENTS VONT PARTICULIEREMENT :

- **A DIEU,** tout puissant pour ses bienfaits sans limites**.**
- **A mes chers parents,** vous êtes la source de ma fierté pour m'avoir donné la possibilité d'étudier**,** de m'avoir soutenue moralement et financièrement**.**

Ce modeste travail ne peut jamais égaler l'amour et les sacrifices que vous avez consentis à mon éducation, je tenais mordicus à vous dédier ce travail pour m'avoir permis de goutter aux merveilles du savoir.

Le chemin a été long et parsemé d'obstacles mais grâce aux vertus, et valeurs que vous m'avez transmises, j'ai pu faire jusqu'à ce jour face à toutes les situations.

Papa et Maman, je ne vous remercierai jamais assez. Que Dieu vous donne une longue vie et une santé de fer.

- **A mon oncle,** Boubacar Saidou : pour son dénouement sans limite envers sa fille et qui à tout moment à été à l'écoute de mes services et tous mes désirs. Vous avez toujours été mon meilleur ami, mon confident de tous les jours et vous m'avez toujours soutenue dans ma vie. Merci pour vos soutiens multiformes. Que Dieu vous donne une longue vie et une santé de fer

- **A feu mon grand-père ;** El hadji Issoufou Goudouba zoungrana : votre souvenir resterai à jamais dans ma mémoire.

A vous qui m'as toujours appris la valeur du travail. Je vous dédie spécialement ce travail pour vous signifier ma gratitude et vous dire que jamais vous ne quitterez mon cœur. Mes pensées iront toujours vers vous qui avez su guider mes pas vers le bon chemin. Que le tout puissant vous accueille dans son paradis céleste. AMEN

- **A ma grand-mère, hadjia Mariama Hassane** : ce mémoire est le fruit de votre travail. Vous m'avez toujours demandé de multiplier les efforts à

l'école. vous m'avez donné le sens de la réussite ; car vous voulez bien défier tous ceux qui estiment qu'une grand- mère ne peut pas bien encadrer une petite fille. Merci ma chérie, que le tout puissant vous protège aussi longtemps que possible. AMEN

- **A mon** tuteur, Cheikh Omar Dia et à toute sa famille pour votre accueil et votre hospitalité.

- **A ma tante, Madina dia** qui a su prendre soins de moi par ses précieux conseils.

- **A tonton, Mame Nourou Dia** pour ses conseils et sa disponibilité sans limite.

- **A tous mes oncles, tantes, sœurs, frères, cousins** pour tous ce que vous faites pour moi et toutes vos prières.

- **A tous mes amis de promotion** ; chacun d'eux a su m'encourager de sa façon, à tous, je vous adresse mes civilités.

- **A mon encadreur** pour sa disponibilité sans limite.

- **A tout le personnel** de sup. de co.

INTRODUCTION

Dans les plans de développement, de nombreuses entreprises évoquent l'évolution du marché, celle de la clientèle, des prix de revient etc.
Des méthodes de prospection, des problèmes monétaires et bien d'autres points qui, par objectivité, apparaissent aux yeux des débatteurs comme rassurants. Ces même entreprises « oublient » leurs matières premières principales : l'homme et son besoin de communiquer à l'intérieur de l'endroit où il passe le plus clair de son temps actif, l'entreprise au sens large du terme, incluant toute organisation professionnelle où l'homme consacre la plus importante part de son énergie physique et intellectuelle.

L'objectif majeur de l'entreprise était de produire plus vite et moins cher. Cette méthode se traduisait par une centralisation des moyens, une spécialisation des fonctions et le renforcement des contrôles sur production.

Aujourd'hui, le nouveau contexte de mobilité, d'interdépendance et surtout de mondialisation, poussent ainsi les entreprises à repenser leur organisation, mobiliser les compétentes humaines et enfin multiplier les stratégies de développement.

L'entreprise opère dans un cadre caractérisé par la globalisation des échanges et elle doit également faire face à un environnement de plus en plus organisé et actif dans la concurrence très forte et mouvementée.

La Gestion des Ressources Humaines a donc remplacée la traditionnelle gestion du personnel, c est à dire celle qui gérait les personnes comme les matières première et les finances.

Ce changement d'appellation étant également un changement de perspective, les hommes et les femmes de l'entreprise sont aujourd'hui perçus comme des ressources qu'il faut mobiliser et sur lesquelles il faut investir afin de les développer.

Ce développement, implique une bonne politique de communication.

D'ailleurs, celle-ci a tout le temps joué un rôle important dans la gestion de personnel d'abord et aujourd'hui celle des Ressources Humaines. Beaucoup de Directeurs des Ressources Humaines étaient aussi chargés de communication, car celle-ci ; a coté de la gestion des rémunération, de la

formation, et de l'emploi est l'une des plus importantes politiques de développement du personnel. D'où les nombreuses relations et interactions entre les deux.

Actuellement on note cependant une attitude scientifique devant le phénomène « communication » qui se précise de plus en plus.

On parle aujourd'hui d'une science de la communication qui dispose de théories explicatives, d'un certain nombre d'instruments et méthodes bien au point.

Alors que la communication est un terme large, la communication interne est plus spécifique et constitue un des sous-ensembles.

A l'instar de la communication au sens large, la communication interne a beaucoup évolué.

Cette évolution est tributaire du développement fulgurant des technologies de l'information et de la communication qui ont énormément contribué à l'élargissement de son champ d'intervention et par conséquent à son émancipation de la tutelle des Ressources Humaines.

C'est ce qui explique sans doute qu'à la SONATEL par exemple, la communication est au rang de la locomotive dans les stratégies de la Gestion des Ressources Humaines.

On peut même dire que la communication interne est pour la SONATEL ce que l'air est au corps humain et par conséquent un outil de Gestion de ses Ressources Humaines.

Ce faisant la communication interne ne peut pas se plaquer sur n'importe quelle situation.

Elle ne se passe pas par le « prêt à porter » mais sur le « sur mesure ». C'est à chaque entreprise de définir le moment, les formes et contenu de la communication interne qui lui conviennent le mieux.

Il importe toutefois, avant d'analyser la communication interne à la SONATEL d'aborder le concept de la Gestion des Ressources Humaines car force est de reconnaître la nécessité d'une certaine collaboration entre les deux. La communication interne est dorénavant au cœur de la Gestion des Ressources Humaines d'où leurs relations et interactions que nous nous proposons d'étudier dans ce travail.

Par conséquent, l'étude va s'articuler autour de trois parties :

Une première relative à un exposé des cadres théorique et méthodologique : dans cette partie nous allons procéder à une délimitation à la fois théorique et méthodologique de notre travail.

Pour spécifier le cadre théorique, nous allons poser la problématique du sujet, parler de nos objectifs, évaluer sa pertinence et ses faiblesses en rapport avec notre sujet.

Le cadre méthodologique : après avoir analysé de cadre théorique qui répond au « pourquoi » de notre étude, nous allons nous atteler après, à l'étude du cadre méthodologique qui répond au « comment ». Il s'agira de faire ressortir les techniques ainsi que les stratégies élaborées pour une meilleure approche du sujet.

Dans la seconde partie, nous allons faire une analyse des concepts de la gestions des ressources humaines puis de la communication notamment leur missions et objectifs , spécifier leur sens dans le cadre de l'utilisation que nous allons en faire et ainsi , déduire les interactions qui doivent exister entre les deux.

Cette déduction nous permettra de rédiger la troisième partie.

Notre troisième partie pressente le contexte de notre étude : il consistera en une présentation du support de l'étude, en l'occurrence la SONATEL que nous allons décrire dans son cadre général. Il s'agira aussi de voir l'utilisation que la SONATEL fait de ces deux outils de management, d'en évaluer et porter une appréciation.

De ce résultat, dépendra soit des forces et faiblesses éventuelles soit d'en tirer des leçons de management des ressources humaines.

Premiere partie : Cadre théorique et méthodologique

CHAPITRE 1 : CADRE TEORIQUE

Toute étude présente à la fois un intérêt pratique et théorique. Dans les deux cas subsistent indéniablement une problématique de l'étude c'est-à-dire la question fondamentale à la quelle nous tenterons d'apporter une réponse satisfaisante tout le long de notre étude.

SECTION 1 : PROBLEMETIQUE

L'analyse que nous nous proposons de faire aborde une préoccupation constante en matière de gestion des ressources humaines.

C'est la communication interne et les services qu'elle rend au personnel. La bonne intégration de la dimension humaine dans la stratégie de l'entreprise à aujourd'hui fait ses preuves.

On sait désormais que les entreprises ont un besoin accru de développement et de communication.

Dans son fonctionnement quotidien, la connaissance précise du terrain social devient de plus en plus une exigence.

La communication apparaît comme une réponse aux développements des stratégies de la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

On sait désormais que les structures et les hommes peuvent donner beaucoup d'avantages à l'organisation à cause des objectifs de la fonction.

En effet la fonction ressources humaines est une fonction d'optimisation, ce qui ne veut pas dire la satisfaction totale des besoins existants car cela est très souvent impossible.

Elle traduit tout de même la recherche d'un équilibre optimal, variable d'un moment à l'autre tel que les attentes des uns comme celles des autres soient satisfaites dans la mesure du possible et que l'action des forces en présence aille dans le sens correspondant à la finalité de l'entreprise ou du moins acceptable par elle.

Cette finalité passe incontestablement par une politique de gestion des ressources qui vise la mobilisation des hommes, leur valorisation et leur développement.

Ces politiques sont la communication, la rémunération, la formation, la gestion des carrières etc.

Pour ce qui est de la communication, elle a aujourd'hui acquis une place de choix dans l'entreprise ou elle s'est énormément développée.

Alors se pose le problème fondamental de montrer que la communication interne est un outil de gestion efficace des Ressources Humaines ? , Autrement dit : la communication interne peut – elle, à elle seule être considérer comme un outil efficace de la gestion des ressources humaines au sein d'une entreprise ?

Cette question est et restera un sujet de débat auquel nous tenterons de répondre tout le long de notre travail.

En effet, il convient maintenant de bien communiquer dans l'entreprise afin de mobiliser les énergies et d'obtenir l'adhésion des intelligences et des cœurs à des objectifs communs.

La communication que nous voulons étudier s'inscrit donc dans une perspective sociale et entend répondre aux besoins d'information des salariés au niveau de l'entreprise.

Par ailleurs, on sait que les objectifs de la fonction ressources humaines passent par une bonne communication au sens élargie du terme et par conséquent un management de proximité est nécessaire pour la connaissance des préoccupations du personnel.

De tels desseins incluent donc une communication interne de qualité, car celle-ci est un moyen d'intégrer les collaborateurs et constitue un instrument privilégié pour créer et entretenir un bon climat social de travail.

Tout comme l'être humain, l'entreprise moderne à besoin de sociabilité.

Elle aspire à la parole, à l'échange avec son propre environnement.

Elle croit aux vertus de l'écoute et du dialogue, bref elle à besoin de communiquer.

Force est de reconnaître qu'il est difficile d'aborder la communication interne sans tomber dans le déjà dit et répéter des évidences maintes fois écrites et discutées.

Aussi j'essaierai de l'aborder à partir d'une réflexion purement personnelle, fondée sur un travail de recherche au sein de la SONATEL, aujourd'hui consciente que la communication interne contribue à l'intégration sociale et organisationnelle de la collectivité des travailleurs.

La SONATEL se situe dans un contexte marqué d'une part par l'émergence des nouvelles technologies de l'information et de la communication, et

d'autre part, par un impératif de faire de la communication interne un des piliers sur lesquels repose la gestion de l'entreprise.

Notre préoccupation est donc de voir comment au sein de la SONATEL, ce type de communication est utilisé au service du personnel.

En d'autre terme, il s'agit pour nous de voir la corrélation entre communication interne et la gestion des ressources humaines, d'établir l'impact du premier sur le second, notamment sur la motivation du personnel, sur la mobilisation, sur le climat social (conflits sociaux, adhésion du personnel, valeurs culturelles) etc.

SECTION 2 : OBJECTIF DE L'ETUDE

Notre étude premier est de mieux cerner un principe important en gestion des ressources humaines : une bonne communication interne.

Cette étude a pour but de saisir de façon précise et claire, les méthodes et stratégies de communication interne pour un personnel motivé, fier et qui soit en mesure de véhiculer positivement les valeurs de l'entreprise.

Dans cette perspective plus tôt spécifique, cette étude, qui s'inscrit dans le cadre d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention du Master II en gestion des ressources humaines, devrait nous permettre :

- De maîtriser le volet communication en gestion des ressources humaines, d'en connaître les facettes les plus subtiles, de pouvoir donner des pistes de réflexion sur son amélioration.

En effet, la communication n'est pas une science exacte ; la gestion des ressources humaines non plus. Dans toutes les deux matières, il n'y a pas toujours de solutions toutes faites.

Celles-ci dépendent de la majeur partie du temps de l'environnement présent, actuel. On n'y trouve très souvent que des solutions du moment.

Ainsi au terme de la présente étude, lorsque nous aurons suffisamment fait connaissances de notre sujet, nous pouvons affirmer que l'objectif de notre étude est atteint.

SECTION 3 : HYPOTHESE DE TRAVAIL

L'hypothèse essentielle de notre travail est la démonstration de l'impact positif qu'une bonne communication interne peut avoir sur les ressources humaines d'une entreprise.

Nous voulons montrer que malgré les avancées importantes que la communication a connues dans son utilisation au niveau de l'entreprise, elle reste avant tout un important outil de management des hommes.

Et pour cela doit constituer pour la gestion des ressources humaines, une stratégie majeure de développement du personnel

SECTION 4 PERTINENCE DU SUJET

Un tel sujet trouve sa pertinence dans le fait qu'il peut démontrer de façon concrète les nombreux profits qu'une bonne communication interne peut offrir à un personnel dans le cadre de travail avec ses exigences de performances permanentes.

L'importance du sujet réside dans le fait que la progression rapide que connaît la communication à aujourd'hui conduit à son indépendance dans les grandes entreprises comme la SONATEL où elle occupe une place à part.

Elle s'émancipe ainsi de la tutelle de la Direction des ressources humaines où d'habitude elle était rattachée. Cela doit obéir à des besoins structurels, organisationnels mais ne doit nullement réduire les relations entre les deux. Au contraire elle doit les renforcer, les diversifier, en vue d'une collaboration plus utile.

Le présent travail trouve essentiellement sa pertinence dans la démarche qu'elle veut adopter.

En vérité la plus part des travaux sur la communication interne ont une approche plutôt technique et technicienne.

Ils insistent sur la mise en œuvre de nouveaux outils de communication, sur leur modernité, leur efficacité et leur nature sophistiquée.

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

La méthodologie adaptée est structurée au tour du cadre de l'étude, la délimitation du champ de l'étude, les techniques d'investigations utilisées pour mener à bien cette étude ainsi que les multiples difficultés rencontrés.

SECTION 1 : CADRE DE L'ETUDE

Cette étude a été menée par rapport aux entreprises se situant dans la zone Ouest- Africaine, en particulier le Sénégal.

On assiste aujourd'hui de plus en plus au vent de la mondialisation qui suscite une concurrence pure et dure d'où la nécessité de bien conserver avec prudence un bon personnel , motivé , travailleurs et qui a comme souci majeur l'atteinte des objectifs de l'entreprise. Cette conservation qui s'impose fait que la communication interne est une condition sine qua non pour la bonne marche de toute entreprise.

Etant donné que toutes les entreprises n'ont pas la même vision par rapport à l'importance de la communication interne, il nous a fallu faire un tri qui nous a conduit à choisir la SONATEL qui est une entreprise bien connue pour sa considération et son investissement dans le domaine des ressources humaines. D'ailleurs c'est pourquoi il nous a semblé plus intéressent d'orienter notre réflexion sur le rôle, la stratégie, l'impact etc.….. de la communication interne dans une entreprise comme la SONATEL.

SECTION 2 : JUSTIFICATION DU SUJET

Aujourd'hui la communication connaît un développement fulgurant qui impose, à cote de la mondialisation ,un autre système de management des entreprises surtout de la dimension de la SONATEL , doit faire de la communication un mot clé de son management.

Dans un sens, elle a intérêt à travailler pour une réelle satisfaction de ses employés.

Cette dernière remarque implique plusieurs politiques. Celle de la communication nous parait d'une grande réceptivité.

Ainsi avons-nous trouvé intéressant de faire une analyse des interactions et corrélations entres ces deux matières.

SECTION 3 : DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE

Le cadre spécifique de notre travail sera constitué d'une direction et d'un département de la SONATEL.

La Direction des Ressources Humaines et le Département de la Communication.

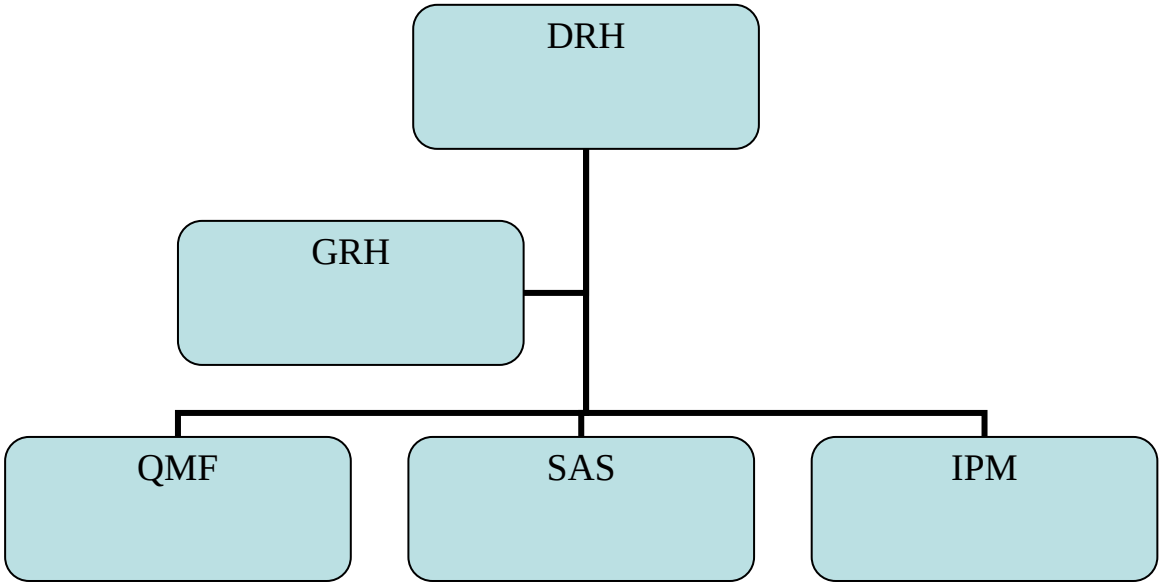
Nous allons, après les avoir présenté, analyser leurs relations afin de voir l'usage que chacune fait de l'autre.

- **La Direction des Ressources Humaines**

Incontournable dans l'entreprise la Direction des Ressources Humaines joue les premiers rôles du management de la gestion du personnel de la SONATEL.

Depuis la mise en place des organes de la société en 1985, la Direction des Ressources Humaines n'a pas connu beaucoup de modifications : toutefois certaines transformations ont été opérées par exemple : le service de la médecine a gravi les échelons en se plaçant dans le rang de Département, certaines détachement et des réorientations sont aussi faits : faisant partie de la Direction des Ressources Humaines dans le passé , la département de la Communication interne est maintenant rattaché a la Direction Générale Adjointe. Par ailleurs, il faut préciser que toutes les restrictions qui ont été faites entrent dans le cadre d'une politique de management efficace et efficiente du potentiel humain de la SONATEL.

ORGANIGRAMME DE LA DRH



➢ LE DEPARTEMENT DE LA COMMUNICATION INTERNE

Le département de la communication se charge de la définition et de la conduite de la politique globale de communication de l'entreprise, mais également de promouvoir son image institutionnelle.

Il est chargé de manager la communication, d'établir de bonnes relations avec les principaux partenaires, de traiter de tout problème relevant de la communication ou pouvant recevoir une solution communication.

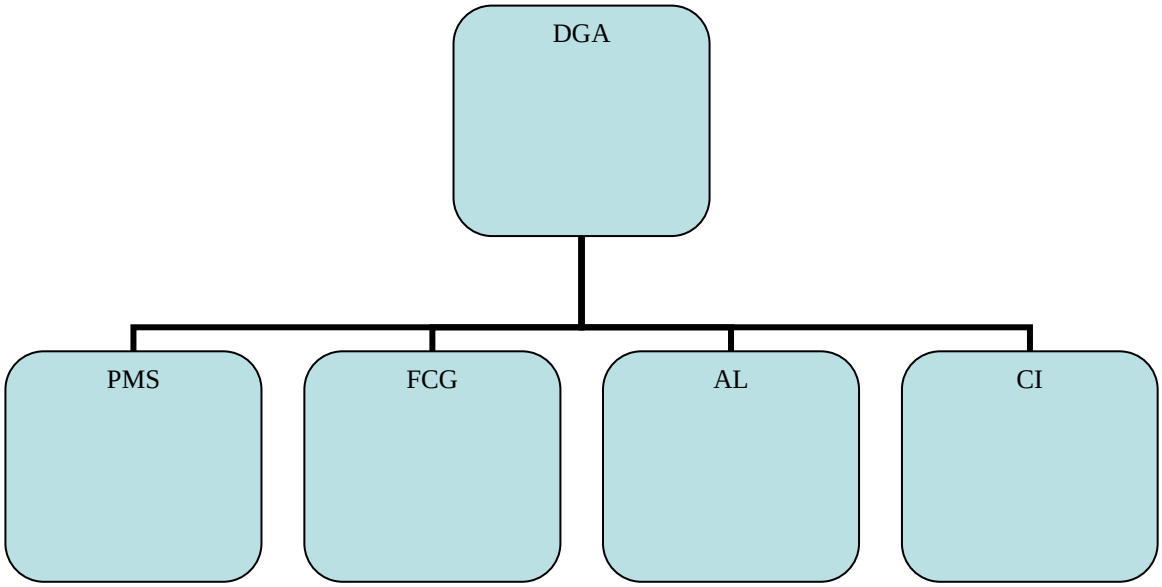
Il joue un triple rôle :

- Rôle de conseil : il est le conseiller permanent du Directeur Général en matière de communication et joue un rôle essentiel dans les situations de crises : il élabore la stratégie de communication qui engage la Direction Générale.
- Rôle d'acteur : il met en œuvre un programme de communication, il est très souvent le porte parole officiel de l'entreprise.

Il joue un rôle assez complexe de « fusible » entre certains publics et la Direction Générale.

- Rôle de coordinateur : il est le trait d'union en matière de communication entre les différentes Directions et est le gardien de la cohérence de l'ensemble des actions de l'entreprises dans le domaines.

ORGANIGRAMME DE LA DGA



SECTION 4 : TECHNIQUE D'INVESTIGATION

L'ampleur et la complexité du sujet ont exigé l'utilisation de plusieurs techniques de recherches :

- La recherche documentaire traitant ce sujet grâce aux nouvelles technologies que sont : l'informatique et la télématique permettent d'effectuer des recherches rapides sur des thèmes précis.
- Observation sur place à la bibliothèque de la SONATEL.
- Revue documentaire (magazine Internet) qui nous a permis de recueillir et exploiter, l'ensemble des informations relatives à notre sujet.

- La collecte de pièces constituant des annexes au près des responsables de département communication.

SECTION 5 : DIFFUCULTES RENCONTRES

Les sources que nous avons utilisées nous ont produit beaucoup d'information sur la communication interne.

Cependant on doit noter que ces sources étalent une légère insuffisance quant aux relations entre communication interne et management en général.

Sur un sens spécifique, ces sources affichent un regard, plus sur la motivation du personnel par la politique de la communication interne, notamment la diffusion de la culture d'entreprise, la lutte contre les rumeurs et l'information plétorique.

Deuxieme partie :
Communication et Ressources Humaines;
Complémentarités et Interactions

La communication est l'un des éléments le plus important pour mener à bien les activités de la gestion des ressources humaines. Sans cette communication il est impossible d'échanger les faits, les idées et les expériences.

La perfection de la communication, comme support ou media, réside d'abord dans la relation directe entre les hommes, et la communication moderne tente de pallier la carence nécessaire des grandes organisations dans lesquelles cette relation n'est plus possible.

La communication rend possible le processus de gestion et sert de lubrifiant pour qu'il fonctionne sans heurts. La communication sert à rendre efficace la planification de gestion des ressources humaines, la mise en place de l'organisation, l'impulsion du personnel. La communication fait partie intégrante de la gestion.

Autrement dit, la communication interne s'inscrit toujours dans le cadre défini par la Gestion des Ressources Humaines mieux,celles-ci sont organisées ,plus la tache est aisée.

Si l'entreprise gère ses hommes de telle sorte que leur mobilité, leur circulation par la carrière, les met en contacte avec la réalité de l'entreprise, la communication doit s'occuper essentiellement des contenus.

Cependant, nous allons voir dans un premier chapitre la Gestion des Ressources Humaines qui est et demeure la base matérielle de toute communication interne,de la communication d'entreprise qui englobe la communication interne, puis dans un second chapitre parler des interactions et complémentarités qui existent entre les deux.

CHAPITRE I : LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET COMMUNICATION D'ENTREPRISE

La Gestion des Ressources Humaines est la base de toute communication interne.

La gestion des Ressources Humaines est un acte de management, un moyen, un outil de communication.

SECTION 1 : LA FONCTION RESSOURCES HUMAINES

Il est commun de souligner que la Fonction Ressources Humaines a subi des évolutions rapides et profondes depuis les années qui ont suivi la seconde guerre mondiale.

Parler de la fonction Ressources Humaines, c'est d'abord définir la fonction personnel, faire l'historique de la fonction ou alors analyser son évolution qui aboutit à la nouvelle appellation de Fonction Ressources Humaines.

L'évolution des sciences sociales ainsi que le contexte économique dans lequel l'entreprise était inséré, explique l'émergement de la fonction Ressources Humaines.

Ce changement s'est traduit par l'évolution des appellations, et un désenclavement de la fonction « personnel ». La dimension humaine des entreprises ayant dépassé le cadre étroit des directions du personnel .Son champ d'intervention s'est beaucoup élargi, en ce sens que des efforts réels ont été consentis en matière de valorisation des Ressources Humaines, de sciences sociales, de communication, en touchant directement aux domaines traditionnellement réservés aux services d'organisation du travail et au management proprement dit.

Ce qui a été positif pour faire sortir la fonction de l'étroitesse de son champ d'intervention. La fonction « personnel »va tendre vers une collaboration plus importante et plus féconde.

Au même titre que les fonctions techniques, financières, elle va exiger la rigueur et l'esprit scientifique.

Ce changement s'est opéré depuis les années 7O-80 au cours desquelles les services du personnel se sont progressivement transformés en Département des Ressources Humaines, tandis que les termes de Gestion des Ressources Humaines gagnaient la popularité sur ceux de gestion de personnel.

Auparavant le personnel représentait pour les entreprises un ensemble de membres dont elle dispose et qui sont directement sous le contrôle du Directeur du personnel, a travers l'administration et la gestion courante du personnel. Les employés étaient tout simplement considéré comme des facteurs de production et étaient considérés comme tels, c'est-à-dire comme l'argent, les machines, les matières premières, etc.

La notion de ressources humaines quand à elle, met en évidence non pas un facteur de production mais une ressource à la disposition de l'organisation.

L'encadrement a pris conscience du fait que le personnel ne pressente pas simplement un facteur de production mais des collaborateurs dont il doit générer et canaliser l'énergie, respectivement par la canalisation et le leadership, sa conservation, son développement etc.

Ainsi, il y a eu un élargissement du champ d'intervention de la fonction personnel.

Celui-ci intègre aujourd'hui la valorisation des hommes, les sciences sociales, la motivation, la communication.

La fonction s'est éclaté et s'est reparti dans l'organisation générale. Le Directeur des Ressources Humaines est devenu un promoteur d'un nouveau concept, celui de fonction partagée.

Cette décentralisation permit une adaptation très rapide et très pertinente. Elle permit aussi une personnalisation réelle des décisions de gestion des ressources humaines ainsi que la mobilisation des salariés. Ce partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie .Réussir la mobilisation ,l'adaptation , la personnalisation ,impose une nouvelle répartition des taches. Durant ces années 80, les entreprises ont redonné à la hiérarchie une responsabilité sociale qu'elle n'exerçait pas auparavant.

« La fonction personnel qui peut être définie comme l'ensemble des taches, des activités, des devoirs, des responsabilités qui incombent à l'encadrement du personnel, aux hiérarchies, sans exclusivité dans le cadre de leur fonction, de leur emploi, l'utilisation rationnelle des agents mis a leur disposition, va essayer de franchir ses limites désormais étroites » Mamadou.M SAMB

Tous les cadres exerçant une fonction de commandement participent à la gestion des ressources humaines dans le cadre du partage de la fonction. « Tous DRH devient un mot d'ordre pour les entreprises soucieuses d'efficacité et de développement. »Jean Marie Peretti, Gestion Ressource Humaines, 9edition

La fonction touchera désormais à tous les domaines traditionnellement réservés aux services d'organisation du travail, et au management proprement dit. Il s'agira des lors, d'un management de proximité ou le manager participe

directement à tous les actes de la Fonction Ressources Humaines. Il doit participer aux missions suivantes :

- **De choix** ou de définition des compétences : recruter, accueillir et intégrer.
- **De gestion**, de l'emploi et du temps : prévoir l'évolution des emplois, développer la flexibilité, gérer le temps de travail ;
- **D'orientation** : qui se traduit par la définition des projets professionnels et par l'orientation des choix de carrières de ses collaborateurs, le suivi et l'utilisation des bilans de compétences.
- **La formation** : par l'identification des besoins de formation de ses collaborateurs, l'élaboration des plans individuels de formation, l'adaptation permanente aux nouvelles technologies par l'apprentissage.

- **La rémunération** : par l'implication des agents, l'animation, et la communication, l'information, la maîtrise de l'interculturel et le remaniement de l'organisation de travail.
- **La négociation** : qui suppose la connaissance des logiques et des modes d'action des syndicats, le développement du dialogue social, la négociation avec les partenaires sociaux.

- **De veille** : ce qui nécessite la construction d'un système d'information en matière des ressources humaines, d'avoir une vision stratégique des ressources humaines, de dialoguer avec la Direction des ressources humaines.

Par rapport a cette fonction « personnel », la fonction ressources humaines se définit comme un ensemble d'activité d'ordre opérationnel et d'ordre énergétique qui utilise des ressources (financières, humaines, etc.) en vue de fournir à l'ensemble de l'organisation, des ressources humaines disponible, productives, relativement stables et satisfaisantes.

En réalité, la fonction « personnel »est un sous ensemble de la fonction ressources humaines qui l'intègre dans sa dimension opérationnelle. En effet, en termes d'activité, la gestion ressources humaines comprend deux grandes dimensions :

- Une dimension opérationnelle
- Une dimension énergétique

La première est constituée par tous les domaines de la gestion de personnel. Elle se compose d'activités spécifiques qui obéissent à la séquence logique et temporelle.

Il s'agit de :

- La détermination des objectifs généraux et des politiques,
- Du partage des responsabilités, par la mise sur pied d'un support structurel,
- De la planification des effectifs d'encadrement.

La dimension énergétique quant a elle, intègre la dimension opérationnelle en plus de :

- Toutes les activités relatives à la création et au maintien d'un bon climat Organisationnel de travail,
- D'un milieu de travail satisfaisant, voire même valorisation des individus.

En somme les managers ont compris que l'homme n'est plus une contrainte mais un gisement de ressources et que la performance d'une organisation résulte du développement et de la mobilisation des ressources individuelles. Elles ont alors voulu relever le défi en développant une gestion des personnes. Ainsi, la traditionnelle gestion du personnel considéré comme une source de coût qu'il faut minimiser ,est remplacée par celle d'un personnel considéré comme une ressource ,dont il faut optimiser l'utilisation.

A partir de ce moment, les hommes et les femmes de l'entreprise sont considérés comme des ressources qu'il faut mobiliser et sur lesquelles il faut investir.

Cependant pour la majorité de personne occupant la fonction ressources humaines, parler de ressources humaines ne revient pas a considérer que les hommes sont des ressources mais qu'ils ont des ressources. C'est pourquoi la gestion des ressources humaines se résume en un triptyque :

- Acquisition
- Conservation
- Développement du personnel

L'acquisition des ressources humaines se compose de ses sous ensemble constitués par :

- La description de poste
- Définition des qualifications requise
- La sélection
- Le recrutement
- L'accueil
- L'intégration

Leur conservation se traduit par :

- Les politiques de rémunérations
- L'évaluation des postes de travail
- Les politiques sociales
- L'administration des avantages sociaux
- Les mobilités
- La reconversion
- L'adaptabilité
- Les activités relatives aux décisions touchant les promotions, les mutations, l'expansion ou la réduction des effectifs, l'administration de la discipline, les programmes d'hygiène et de sécurité.

« Considérant ces trois grandes dimensions de la gestions des ressources humaines, celle-ci se définit comme une partie de l'administration générale qui a pour mission de penser, de planifier, de regrouper, de coordonner et d'intégrer les activités de chaque supérieur hiérarchique, lorsqu'il vise a se doter d'un personnel compétent, à le conserver, a l'utiliser, a le développer en vue d'atteindre les objectifs de son organisation et ceux de ses collaborateurs, d'une manière efficace.

C'est aujourd'hui une fonction qui s'intègre dans les fonctions de bases, c'est à dire les fonctions essentielles et indispensables qui doivent composer l'entreprise telle que définie

Par Henri Fayol. »**Mamadou.M SAMB**

En effet, en prenant les travaux de Taylor, Fayol a démontré par les travaux de l'organisation au niveau de directionnel et de l'administration, les six grandes fonctions de l'entreprise, partagées par tous les services et par l'encadrement dans les proportions certes différentes. Il s'agit de :

- La fonction technique (production)
- La fonction commerciale
- La fonction financière
- La fonction comptable
- La fonction sécurité
- La fonction administrative

Ces six fonctions constituent d'ailleurs ce qu'on appelle le **FAYOLLISME** ou le STRUCTURO-FONCTIONNALISME :

- Le fonctionnalisme absolu
- Le fonctionnalisme relativisé
- Le structuro fonctionnalisme

Le structuro fonctionnalisme est le point de départ de toute entreprise, de quelque dimension qu'elle soit. Ces fonctions d'essence, après Fayol, sont indispensables pour l'existence d'une entreprise. Mais aujourd'hui, aux six fonctions d'essence du Fayolisme, s'ajoutent la fonction personnel, la fonction ressources humaines, la fonction sociale. C'est dire aujourd'hui l'importance revêtue par cette fonction qui est devenue une fonction stratégique.

Cette importance se perçoit mieux quand on essaie de définir ses objectifs et qu'on s'intéresse a ses différentes politiques.

OBJECTIFS

Les objectifs de la gestion des ressources humaines n'ont cessé de se compliquer et les enjeux conférés à sa fonction n'ont cessé de croître.

Tiraillé entre les nécessités d'efficacité et le besoin d'humanité, la fonction ressources humaines doit faire part de sa Direction, pour plus de rigueur et une utilisation optimale des hommes et femmes de l'entreprise.

Elle doit répondre aux attentes des salariés et être a leur écoute.

Il faut cependant noter que la régulation Gestion des Ressources Humaines s'appuis en grande partie sur l'apport de la théorie des systèmes et des sciences du comportements.

Par théorie des systèmes il faut entendre :

Une entité composée de partie différenciées et indépendantes chacune fournissant une contribution spécifique à la réalisation et au maintien de l'équilibre du système.

Un ensemble d'éléments différenciés et indépendants qui complète et renouvelle un cycle d'activité en utilisant des ressources dans un but de produire des résultats déterminés.

Pour circonscrire les finalités de la fonction personnel, la fonction ressources humaines doit également chercher à atteindre les résultats suivants.

- Disposer d'effectifs en qualité et en quantité et qui sont relativement stables ;
- Des possibilités pour les individus et les groupes de trouver réponse à leurs attentes et leurs besoins.

En effet, elle est un système composé de sous système et des outils au service du management.

Bâtir des outils conduits à la mise en œuvre d'une démarche rigoureuse qui vise à clarifier la politique ressources humaines d'une entreprise.

LES POLITIQUES DE RESSOURCES HUMAINES

Elles peuvent être définies comme :

Les intentions ,les objectifs, les moyens , les conduites et attitudes acceptés ou approuvés en matière d'acquisition , de conservation et de développement des ressources humaines.

Les principales politiques sont :

- D'emploi
- De rémunération
- De sécurité et d'amélioration des conditions de travail
- De formation et de développement des compétences

- ❖ D'implication
- ❖ De relations professionnelles
- ❖ D'activités sociales et culturelles
- ❖ D'aménagement des temps et de développement de l'adaptabilité
- ❖ Et bien sûr d'information et de communication

Les politiques d'emploi sont à leur tour constituées par :

- La politique de recrutement
- Les départs de l'entreprise
- Les politiques à l'égard de catégories spécifiques (jeunes, hindi capés, femmes)
- Et la recherche de l'adéquation homme /compétence.

LA POLITIQUE D'EMPLOI

Elle repose sur le choix en matière de niveau et de modalités d'emploi (extériorisation de l'emploi, diversifications des statuts, évolution des qualifications, etc.)

La définition d'une politique repose sur une bonne connaissance du personnel employé.

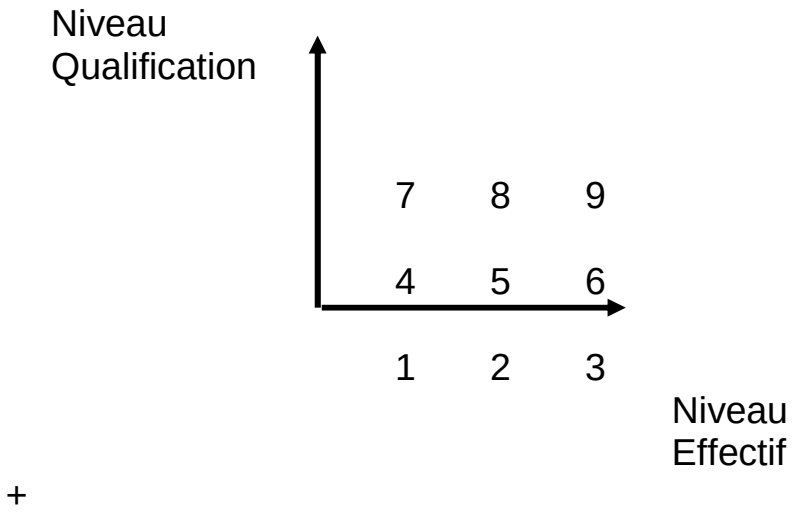
Cette connaissance est en terme d'effectifs, de caractéristique et d'évolution. Les décisions liées à l'emploi s'inscrivent dans le cadre d'une gestion prévisionnelle et de recherche de la flexibilité. Elle inclue alors la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Elle vise a optimiser la gestion des ressources humaines a partir d'une cartographie des métiers et emplois existant,et des compétences associées ; elle répond ,ce faisant, aux exigences stratégique de l'entreprise ,et permet d'étudier les conséquences humaines de l'évolution de l'activité et des marches.

Elle vise aussi à maintenir un équilibre constant, qualitatif entre les emplois et les compétences.

Cet équilibre repose sur des mesures d'adaptation à court, moyen ou long terme. En effet, l'entreprise peut se trouver dans des situations gênantes qui la rendent vulnérable ou alors qui occasionnent des pertes ou des charges lourdes qui pourraient être évités par une planification objective.

A une période donnée, l'entreprise peut se trouver avec des effectifs excédentaires, convenable ou déficitaires pour son niveau d'activité, et le niveau de qualification du personnel peut être jugé insuffisant (-), normal (=), ou plus que nécessaire (+). Le schéma ci-dessous peut faire ressortir cas de figures :



La situation 5 constitue l'idéal ; c'est-à-dire, l'équilibre qualitatif et quantitatif est atteint.

Cependant, l'équilibre global au niveau de l'entreprise peut recouvrir des déséquilibres catégoriels sectoriels ou géographiques, et nécessiter une forte mobilité interne.

Les autres situations qui traduisent des déséquilibres constituent également des risques.

Les situations 1, 2,3 présentent des risques de qualité insuffisante et de perte de qualité insuffisante à un moment où la qualité devient primordiale.

Les situations 1 ,4 et 7 présentent de réels dangers dans la mesure où l'entreprise ne peut répondre à la demande.

Elle perd des parts de marché, laissant ainsi la place à ses concurrents. Quant aux situations 3,6et9, elles entraînent un alourdissement du ratio frais personnel/valeur ajoutée et mettent en péril la suivie de l'entreprise.

Les situations 7,8et9 présentent deux risques majeurs : des surcoûts liés à la rémunération de qualification plus enlevées que nécessaires, une insatisfaction des salariés qui n'utilisent pas leurs qualification.

La GEPE Conduit à une valorisation des savoir-faire individuel et collectif. Ce sont des savoir-faire qui seront ensuite évalués et feront l'objet d'une rémunération.

Les politiques de rémunération (évaluations et classification des fonctions, hiérarchie des rémunérations, par fixe et part variable, Individualisation, intéressement, participation et actionnariat, garanties d'évolution etc.)

De prime abord, la rémunération peut être perçue comme un problème purement économique. Cependant une légère analyse permet de se rendre compte que la rémunération intègre également des aspects à la fois sociologique, physiologique, politique et moral aussi bien au niveau de la paye, des bénéfices d'appoint ou des bénéfices sociaux.

Les salaires constituent un des éléments essentiels de la vie économique d'une société.

La rémunération est source de motivation, de reconnaissances, d'évaluation.

C'est ainsi que dans les industries de construction, la masse salariale représente plus de la moitié des coûts de production de l'employeur. De leur coté, les gouvernements s'intéressent aux salaires. Cet intérêt des gouvernements s'explique par le fait qu'ils ont une influence sur le plan social ils savent que les salaires ont des effets sur l'emploi, les prix , les tendances inflationnistes, la productivité nationale et la capacité du pays d'exporter assez de marchandises et d'équilibrer ainsi la balance commerciale.

Une politique de rémunération s'effectue sur la base de facteurs économiques et selon des pressions sociales et politiques. La concurrence entre les entreprises ainsi que la mobilité de la main d'œuvre assure, sur le plan économique une relative égalité entre les salaires qu'elle que soit l'entreprise.

On retrouve également un salaire égal pour un travail de valeur égale.

Dans une économie en expansion, la main d'œuvre de raréfie et les salaires tendent à hausser selon la loi de l'offre et de la demande. Le contraire est noté en période de chômage.

Aujourd'hui cependant l'action des syndicats arrive à contre balancer ce phénomène.

Les syndicats qui sont faibles ont peu d'influence sur les salaires, alors que les syndicats puissants réussissent à faire hausser les salaires et souvent à un rythme assez rapide. Les risques sont limités tant que les hausses salariales sont absorbées par les bénéfices, mais il n'en est pas de même quand l'économie ne peut plus faire face à ces augmentations.

Les salaires et les niveaux de vie dépendent en outre de la productivité de l'industrie. Le moyen le plus efficace est d'assurer des niveaux de vie élevés, c'est de permettre à l'industrie de produire suffisamment.

Les politiques de rémunération reposent sur des choix en matière de niveau et de modalités de rémunération.

Elles s'inscrivent dans une, perspective de rémunération globale et personnalisée. Aujourd'hui, l'élaboration d'une politique de rémunération doit intégrer des objets multiples, des contraintes divers et renouvelées, des attentes fortes des salariés et des dirigeants.

On sait que les frais du personnel représentent une part importante de la valeur ajoutée de l'entreprise, en général plus de la moitié.

La maîtrise de la masse salariale constitue donc un impératif de gestion. Le salarié attache beaucoup d'importance à la rémunération qu'il perçoit, les comparaisons qu'il opère, les attentes qui sont les siennes donnent à la politique salariale une grande influence sur son implication. L'impact des rémunérations au niveau macroéconomique explique l'importance de la réglementation. Celle-ci est très contraignante et pourtant, l'entreprise doit s'y adopter. C'est pourquoi la gestion des rémunérations a de plus en plus une très grande assise dans la gestion stratégique des Ressources Humaines. Les entreprises l'utilisent aujourd'hui pour obtenir des résultats conformes à leurs objectifs stratégiques.

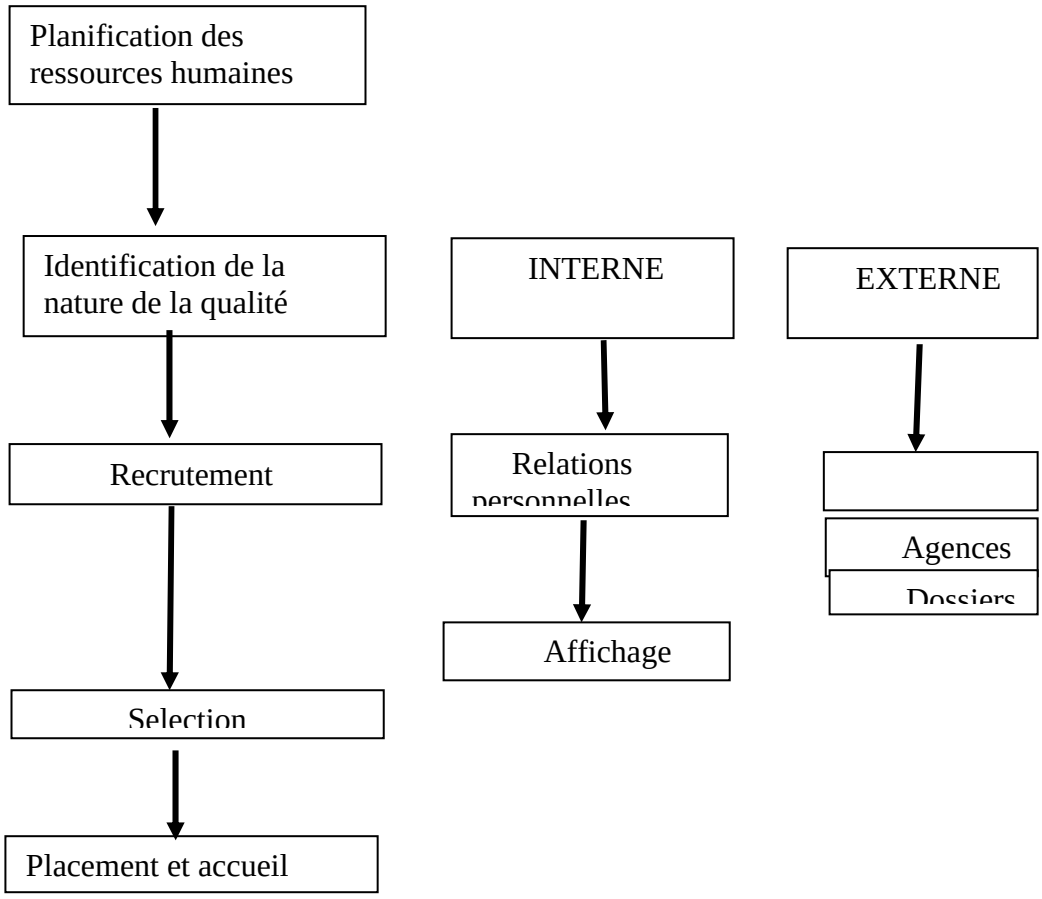
Elle constitue également un levier très puissant de la création de valeur. Sa grande assise explique aujourd'hui qu'elle soit un outil très important de l'audit social.

LA POLITIQUE DE RECUTEMENT

Le recrutement est un ensemble d'activité par laquelle des gestionnaires informent des personnes susceptibles de posséder les compétences requises qu'un poste est vacant (ou susceptible de le devenir) dans leur organisation, et incitent les personne à poser leur candidature. C'est un acte de management passionnant qui permet d'apporter une réponse à un besoin complexe.

Le recrutement est un processus constitué de trois (03) grandes étapes :

L'identification des besoins, la détermination des objectifs, l'analyse des postes, le recrutement proprement dit. Le succès ou l'échec du recrutement dépend de l'adéquation existant entre la personne recrutée et le besoin immédiat et futur de l'entreprise. C est pourquoi elle repose sur une définition et une description réalistes du poste à pourvoir, sur l'identification du profil correspondant, sur la recherche fructueuse de candidat compétent et, enfin, sur son intégration réussie dans l'entreprise. Les différentes étapes du recrutement s'articulent autour de schéma ci-dessous :



La première, constituée par **l'identification des besoins** constitue le préalable au recrutement et à la sélection. Dans un souci d'idéal, il convient de prévoir, à l'aide d'un processus de planification des ressources humaines, le nombre et la nature des postes que l'entreprises met en compétition dans un avenir prévisible, à cause de l'accroissement des opérations de l'entreprises soit à des changements dues aux retraits, aux licenciements ou aux démissions.

La détermination des objectifs est la deuxième étape. Elle consiste à déterminer les résultats qu'on veut atteindre. L'un des objectifs les plus visés est l'engagement des personnes susceptibles d'occuper leurs emplois suffisamment longtemps pour que les frais de leur recrutement soient les moins importants possibles.

Il faudrait que le candidat puisse rapidement fournir un rendement optimal et qu'il offre certaines garanties de stabilité. Ainsi il faut identifier les problèmes réels auxquels la sélection du personnel devrait apporter des solutions. C'est ainsi seulement qu'on peut effectuer un choix rationnel.

Par contre s'il n'y a dans l'entreprise aucun problème de roulement excessif, de rendement insuffisant, de comportement inadéquat dans le cadre du travail, de démonstration manifeste d'incompétence, il n'y a pas lieu de modifier la procédure adaptée par l'entreprise en matière de sélection.

L'analyse de poste

Elle est fondamentale mais souvent négligée. Elle est un des clés de voûte de la sélection et d'ailleurs de la gestion des ressources humaines. En effet, elle représente une large gamme d'utilisation au delà de recrutement (dans la détermination de salaire de base notamment).

- **La politique d'évaluation**

L'évaluation des salaries est une étape importante de la vie de tout salarié.

Elle est en amont et en aval de la gestion des ressources humaines. Son importance réside dans le fait que c'est elle qui doit précéder le recrutement, peut déboucher sur la mobilité, la formation, le changement de la rémunération, etc.

C'est pour le collaborateur l'occasion de s'exprimer sur ses attentes, ses souhaits à court ou moyen terme, dans son poste actuel ou dans l'entreprise.

Pour le manager c'est un moment privilégié pour faire le point ,réfléchir aux action de développement et d'amélioration des membres de son équipe, et tout simplement pour discuter avec eux.

Sans politique d'évaluation, les autres politiques de gestion des ressources humaines seraient hasardeuses car elles manqueraient de logique et d'équité.

La mise en œuvre d'un management stratégique ou d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines implique l'existence d'un système d'appréciation car c'est elle qui permet de réunir des informations nécessaires pour construire les différentes politiques de gestion des ressources humaines.

C'est sans doute pourquoi aujourd'hui les systèmes d'appréciations avec la plupart du temps l'entretien annuel se sont développés et sont maintenant courants dans les entreprises et les organisations de toute taille. Ils poursuivent essentiellement deux objectifs :

- L'évaluation de performance
- L'évaluation de potentiel, qui s'inscrit dans la perspective d'une gestion anticipée des emplois et des compétences.

Le bilan de carrière individuel complète l'appréciation en donnant au salarié et à son organisation, les éléments destinés à orienter son avenir professionnel.

La politique d'appréciation permet à l'entreprise d'atteindre plusieurs objectifs.

Dans un premier temps, elle permet l'analyse de la situation actuelle de l'entreprise dans un poste déterminé en prenant en compte l'efficacité,les connaissances , les méthodes de travail et la personnalité.

Elle permet de situer les capacités, les aptitudes actuelles et futures et ainsi d'évaluer le potentiel probable de propension professionnel, ainsi seront dégagés les points facteurs de progrès à améliorer.

D'abord perçu comme un simple outil de gestion administrative, les objectifs ainsi que les procédures des systèmes d'appréciation ont beaucoup évolué et permettent ainsi aux services du personnel de déterminer les besoins en formation, les politiques de promotion et de rémunération.

C'est pourquoi elle doit être différenciée de la notation et de l'appréciation. Elle a certes les mêmes objectifs que ces deux notions à savoir la mesure de la performance mais elle utilise des moyens plutôt différents.

Alors que l'évaluation des performance s'appuie sur des critères de comportement effectif et de résultats qui correspondent à des indicateurs de performance, la notation se caractérise par une échelle de jugement dont les critères portent sur la personne de l'évalué ; L'appréciation quand à elle s'appesantit plus sur les traits de la personnalité (le sens des responsabilités, sens de l'organisation, sens des relations, etc.)

En permettant de détecter les potentiels, elle facilite l'orientation de la gestion personnalisée de l'emploi. Ce qui conduit avant tout à la mise en place d'une politique de promotion et donc d'une gestion des carrières.

LA GESTION DES CARRIERES

La gestion des carrières concerne l'ensemble des salariés.

C'est une politique qui entre dans le cadre de la conservation et du développement des ressources humaines. La gestion des carrières est une stratégie managériale qui repose sur une gestion prévisionnelle. Elle permet de développer la notion de carrière et surtout de fidéliser un personnel souvent recruté avec difficultés et avec un grand coût financier.

La gestion des carrières a plusieurs objectifs et constitue avant tout un moyen de combattre la routine, la démotivation, la sclérose des individus mais surtout le laisser aller qui en découle. Elle développe en même temps le profil des ressources humaines en ce sens qu'elle accroît la polyvalence notamment celle de l'encadrement ,afin de maintenir le coefficient élevé d'adaptabilité de l'entreprise, tout en améliorant les chances de chaque individu.

En d'autre terme, elle permet d'apporter une visibilité meilleure sur les postes à pouvoir dans l'entreprise, et de clarifier les possibilités d'évolution de chacun selon son métier, son poste, son service d'affectation. C'est un bon vecteur de motivation pour les salariés.

La gestion des carrières est l'expression la plus achevée de la gestion de la mobilité. Elle traduit l'expression d'un contrat implicite entre l'entreprise et ses cadres.

Cette mobilité peut être horizontale ou verticale. Mais cependant la plupart des politiques de promotion constituent des résultantes de la politique formation.

LA POLITIQUE DE FORMATION

Avec la politique de gestion des carrières, nous avons vu que les mouvements internes en entreprises sont importants. L'entreprise y demeure un facteur important mais néanmoins, la logique de ces mouvements est constituée essentiellement par la formation. Aujourd'hui, développer le processus d'amélioration de la qualité, perfectionner et automatiser les chaînes de production, informatiser, modifier l'organisation du travail, faire évoluer les qualification etc. ; constituent le lot quotidien de l'entreprise.

En gestion des ressources humaines, la formation entre dans le cadre de développement du personnel. Elle se définit comme l'ensemble des connaissances générales, techniques et pratiques liées à l'exercice d'un métier, mais aussi aux comportements, attitudes et dispositions qui permettent l'intégration dans une profession et, plus généralement dans l'ensemble des activités sociales. C'est alors une stratégie d'humanisation, de socialisation du travail, et de valorisation du travailleur.

Certaines entreprises occultent la formation pour des raisons de difficultés financières.

Elle se rabattent la plupart du temps sur une main d'œuvre peu qualifiée, à bon marché. Alors qu'un personnel incompétent a toujours une répercutions certaine sur le rendement de l'entreprise face à l'avancée rapide de la technologique.

La formation est un outil de management, car en améliorant la qualité du personnel, elle contribue à l'accroissement de la production. Aujourd'hui, les chefs d'entreprise savent que les objectifs de leur organisation sont liés à la compétence et donc à la qualité du personnel, ce qui est suspendu à la bonne formation des travailleurs.

La formation est également une étape importante de la socialisation de l'entreprise en ce sens qu'elle répond à une partie des aspirations des travailleurs. C'est une humanisation qui cultive l'attachement des travailleurs à l'entreprise dont ils participent à l'évolution.

La gestion des ressources humaines commence ainsi par une formation équilibrée ,planifiée des travailleurs à partir de besoins exprimés et recensés au sein de l'organisation dans le but d'articuler efficacement l'humanisation du travail et la compétitivité de l'entreprise.

SECTION 2 : LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE

Définie schématiquement, la communication est la circulation d'une information entre deux agents, dans le cadre d'une boucle émission-retour d'information.
Alors que l'information, opération à sens unique, est composée de l'ensemble des données que l'entreprise souhaite mettre à la position de son personnel, la communication implique un retour d'information, un feed-back de la part du personnel.
Ainsi une communication réussie va comporter nécessairement trois volets :

- Veiller à la qualité du message émis, de son contenu et du support
- Veiller à la qualité du message reçu
- Obtenir un feed-back pour vérifier l'adéquation entre le message émis et le message reçu.

La communication est un outil essentiel de la gestion des ressources humaines.
Communiquer est un besoin fondamental de l'individu en entreprise, pour deux raisons au moins :

- L'individu à besoin de se situer dans l'entreprise, de savoir quelle est sa place, quel est son rôle, à quoi sert sont travail. Il a donc besoin que quelqu'un le lui dise ;
- Il a besoin de parler de son travail, de donner son propre avis sur ce qu'on lui demande de faire. Il a donc besoin que quelqu'un l'écoute.

➢ Le besoin de communiquer

Les choses vont s'en dire. Et tellement mieux en le disant
L'histoire de l'humanité témoigne d'un double mouvement, l'un vers le repli sur soi même (clans, tribus, nations classes, civilisations ….) l'autre vers la relation entre les groupes et les cultures.

Le premier, comme chez les animaux, s'accompagne de définitions territoriales et par conséquent de tensions, de guerres.

Le second génère les alliances, le trafic, le commerce, les échanges et la communication.
Ce double mouvement se retrouve au niveau des individus : être soit même et communiquer.
Ce qui est vrai pour l'individu, l'est tout autant pour ce groupe particulier que constitue l'entreprise. Pour elle, la communication, qu'elle soit interne ou externe, est un besoin absolu.

Si le besoin de communiquer est un besoin fondateur de l'espèce humaines, force est de constater que chacun d'entre nous se doit de garder un « jardin secret », un espace privé qu'il maintiendra à l'écart de toute communication.
Pratice Leconte, cenéastre, aborde le sujet dans un entretien accordé au magazine psychologie :
« Dans ma vie quotidienne, je communique assez facilement. Cela ne m'empêche pas d'entasser des tonnes de non - dits, de fantasmes, qui sont ma nourriture intérieure. Et je vis très bien avec comme ça ! Parfois je dissimule, je garde pour moi, et parfois je suis ouvert sur l'extérieur. Je ne crois pas que cela soit contradictoire. On n'est pas tenu de tout partager.

- **Pourquoi communiquer**

Si les modalités de communication sont multiples, les raisons pour lesquelles nous communiquons sont étroitement peu nombreuses.

Pour transmettre : faire savoir aux seules fins d'accroître les connaissances destinataires. Nous trouvons là une intention pédagogique.

Pour partager, échanger : c'est la discussion entre amis, la réunion de famille. La communication crée la relation, la fonde. Les partis politiques, les syndicats provoquent des échanges pendant lesquels une pensée s'élabore, des liens se tissent. Les amitiés naissent au cours de ces nuits blanches passées à discuter, le groupe existe.

Pour influencer : il faut argumenter, être logique ou faire appel aux sentiments. La voix semble plus câline : tout est bon pour convertir l'autre.

Pour prouver qu'on existe : en parlant, en écrivant, ma pensée prend forme, je construis à mes propres yeux.

Je fais entendre ma voix, on m'écoute, on acquiesce ou contre. Dans tous les cas, j'existe au sein du groupe. Seul gage ; peut être, qui garde silence, n'a pas besoin de se prouver qu'il existe. Les réunions sont pleines de ces beaux – parleurs, bercés de leur logorrhée comme dans un cocon sécurisant, qui cherche à prouver qu'ils existent.

- **Tout est communication**

Mots, gestes, regards, silences, intonations, tout ce qui vient de nous est communication.
Consciemment et souvent inconsciemment nous adressons des messages que l'autre perçoit consciemment ou inconsciemment.
Point n'est pas besoin même d'être présent pour communiquer.
Ce matin en cours une place est vide : ce vide m'adresse une information : l'étudiant x est absent.

> Soit à l'écoute, dit la vieille afrique. Tout parle. Tout est parole.
> Tout cherche à nous communiquer un état d'être mystérieusement enrichissant…..
>
> **Amadou Hampaté Bâ, courrier de l'Unesco**.

Une autre caractéristique imposante de la communication apparaît ici : on ne peut parler et pas communiquer. Que l'on parle ou que l'on se taise, que l'on soit actif ou immobile, présent ou absent, on communique.

❖ LA COMMUNICATION D'ENTREPRISE

La compétitivité de l'entreprise évolue considérément sous la pression de nouveaux enjeux : pression des objectifs commerciaux, financiers sur le court terme, évolution des métiers, des organisations et des modes de travail, nouveaux rapports des salariés avec l'emploi et l'entreprise, développement des nouvelles technologies.

Aujourd'hui , de plus en plus la création de valeurs de l'entreprise se trouve placée sous contrainte de l'opinion : l'opinion des clients , des actionnaires ,des citoyens , des salariés …qui sont les matériaux de base de la communication de plus en plus irrationnelle, pouvant mettre l'entreprise en état de crise permanente.

La rencontre des nouveaux enjeux de compétitivité et des nouvelles logiques de l'opinion placent aujourd'hui la fonction communication et les politiques d'actions qu'elle met en œuvre dans une nouvelle donne avec l'obligation de s'adapter rapidement et en profondeur pour répondre aux attentes des directions de plus en plus au fait du sujet.

Ainsi la communication doit être au cœur de management. Une entreprise, qu'elle quelle soit, est dans l'impossibilité de ne pas communiquer. Aucune organisation ne peut être considérée comme un système clos sur lui-même, dont les objectifs sont purement économiques et dont la réussite se mesurerait seulement à la qualité des produits ou des résultats financiers. Ainsi la production ne suffit plus pour définir une entreprise. Sa personnalité sociale ainsi que sa place dans la cité sont d'une grande importance.

Inévitable, elle doit répondre aux attentes du public (consommateurs, journalistes, pouvoirs publics…..) qui sont aussi le droit de savoir et de comprendre. Ainsi l'entreprise n'a plus de choix, elle doit s'affirmer, dialoguer, en un mot communiquer. C'est en effet l'efficacité de sa politique de communication qui détermine la force de son image. C'est pourquoi les utilités de la communication sont nombreuses pour l'entreprise. Aujourd'hui surtout, parceque les entreprise se sont engagés dans la spirale de la mondialisation et de la globalisation, elles doivent plus que jamais, investir dans la communication.

La communication est un moyen pour l'entreprise de se forger et de diffuser une identité distinctive qui constitue un des forces d'attraction pour les consommateurs et les partenaires potentiels. Elle est un des moyens de la direction d'une entreprise. Elle facilite les différents actes de sa vie économique : le recrutement, la gestion des ressources humaines, la vente, les activités financières, les relations avec des fournisseurs etc. En somme la communication permet a l'entreprise de :

- Se situer un matelas de crédibilité auprès de ses différents publics
- Se forger une source de légitimité pour les publics extérieurs et une source de motivation pour les publics internes.
- Créer un ensemble d'interaction qui donne un sens à une action qui s'incère en son sein.

La communication d'entreprise remplit plusieurs rôles en rapport avec les activités économique de l'organisation, mais remplit aussi une activité sociale.

Sur le plan économique, elle constitue une cellule de base de production de biens et de services. Elle assume ainsi une fonction économique en assurant la satisfaction des besoins des hommes.

En tant qu'organisation, l'entreprise dispose d'une certaine autonomie mais elle est en interactions avec son environnement car elle y puise ses ressources et celle-ci lui impose ses contraintes. A cause de son activité, elle est en permanence dans l'obligation de coopérer avec différents publics qui sont susceptibles de lui procurer les ressources dont elle a besoin (banque, fournisseurs, consommateurs….) ou de constituer des débouchés pour ses produits (consommateurs, particuliers ou entreprises) c'est la communication qui permet de transformer ces publics en clients ou partenaires de l'entreprise et ainsi de contribuer à la réussite de ses objectifs.

Sur le plan social, la communication permet à la direction de faire connaître la logique de sa politique d'emploi. A l'intérieur de l'entreprise, elle vise à faciliter la négociation avec le personnel et ses représentants et à favoriser le consensus autour de ses choix.

A l'extérieur, elle vise à favoriser le dialogue avec les collectivités locales, territoriales et nationales et à obtenir leur aide, soutien.

DEFINITION

Le terme communication est aujourd'hui utilisé par différentes disciplines et chacun d'entre elles l'emploie sous une acceptation propre. En gestion cependant, la signification du mot varie selon les acteurs. En effet, elle désigne l'information, elle est souvent confondue avec la publicité, avec l'image, etc.

Il est souvent nécessaire, avant d'aller plus loin, de clarifier ce concept tel que nous allons l'utiliser.

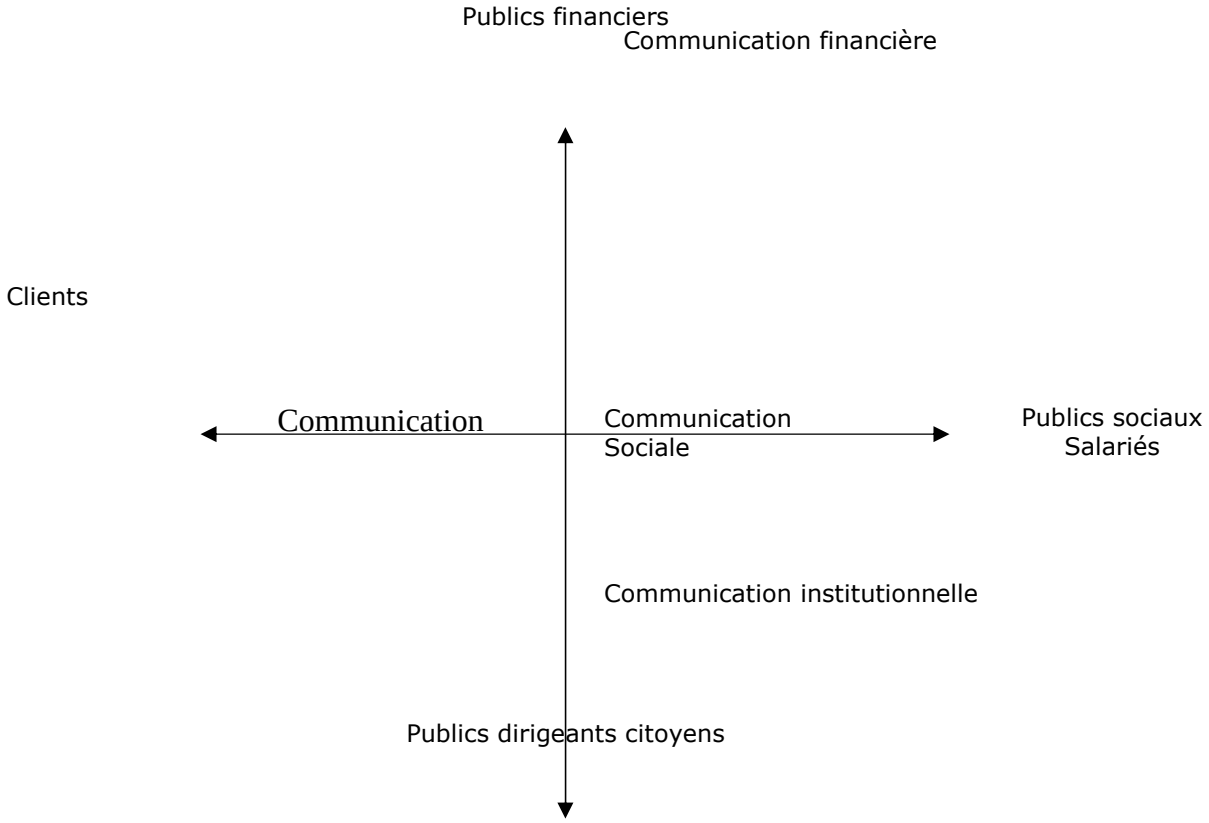
Aujourd'hui, il y a plusieurs situations dans lesquelles on parle de communication et beaucoup de distinctions habituellement faites tant par les pratiquants que par les théoriciens, pour différencier telle ou telle discipline de la communication dans sa dimension stratégique.

Néanmoins, une approche systématique, c'est-à-dire qui est comprise comme la volonté de considérer la communication comme un ensemble dont il convient de coordonner les différentes composantes dans un sens précis, permet à l'entreprise de montrer sa crédibilité et sa légitimité aux publics externes et susciter constamment la motivation pour son public interne. Plusieurs césures son habituellement utilisées en matière de communication organisationnelle. La communication marketing ou institutionnelle, la communication media ou hors média (qui concerne essentiellement la publicité), la communication interne ou externe.

- **Les domaines de la communication d'entreprise**

Pendant longtemps, la communication pouvait être définie en fonction des interlocuteurs à qui elle s'adressait.

Patrick d'Humières[1] pouvait ainsi définir quatre types de communication :



[1] : Patrick d'Humières, *Management de la communication d'entreprise*, Ed. D'organisation, 1993

Cette classification est assez proche de la nôtre puisque nous avons distingué deux axes dans la communication commerciale selon le type de public ; un public individuel (communication B to C) et un public industriel (communication B to B).

Christian Regouby[2] distinguait cinq types de communication :

Communication de recrutement	Communication financière	Communication politique	Communication sociale	Communication d'opinion
Chercheurs d'emplois Ecoles Universités	Milieux financiers Bourse Milieux d'affaires	Pouvoirs publics Administration Collectivités locales	Syndicats Associations Lobbies	Citoyens

Une même organisation pourra pourtant utiliser une palette de communication plus vaste puisque treize domaines peuvent être recensés.

- **Une communication produit**. Il s'agit de la communication marketing destinée au consommateur dans un objectif de vente du produit. Le public est généralement parfaitement délimité et le message unique : « *Unique selling proposition* ».

- **La communication B to B**. C'est une communication d'industriel à industriel. Elle peut emprunter les voies de la communication produit ou de la communication corporate.

- **La communication financière**. Elle a supplanté le domaine de « l'information financière » au début des années 1990 en raison de la masse en expansion des capitaux internationaux et de sa volatilité croissante. La communication financière est devenue une discipline de plus en plus poreuse aux autres domaines de communication, tant en raison de la diversité des cibles à qui elle s'adresse (rôle croissant des salariés notamment) qu'à celle

[2] : Christian Regouby, *La communication globale*, Ed. D'organisation, 1988

des domaines qui interagissent avec elle. Le thème du développement durable est ainsi de plus présent dans la communication financière en raison du rôle croissant des agences de notation éthique destinées à influer sur les flux de placements financiers internationaux. En France, le marché de l'investissement sur des fonds dits « Ethiques » est estimé en 2005 à 5 milliards d'Euros, soit un doublement depuis 2002.

- **La communication d'influence**. Appelée également « lobbying » ou « affaires publiques », c'est la communication qui cherche à faire pression sur un décideur afin d'influer sur une décision.

- **La communication institutionnelle**. Destinée à améliorer l'image de l'entreprise, elle vise essentiellement le grand public mais peut s'adresser à des cibles particulières (B to B) ou s'intégrer dans une démarche de lobbying (pouvoirs publics, décideurs).

  Apparue au début des années 1920 aux Etats-Unis, la communication institutionnelle utilise prioritairement la voie de la publicité pour la construction et l'amélioration de l'image de l'entreprise.

  Le terme de communication institutionnelle est parfois employé à tort pour désigner la communication des institutions. Compréhensible auparavant, cette acception doit désormais être écartée en raison du développement d'une activité marketing au sein des administrations publiques.

  Certains auteurs distinguent la communication institutionnelle de la communication corporate qui serait « l'approche globale et systémique des entreprises au plan de communication »[3]. Comme la plupart des acteurs de la communication utilisent indifféremment les deux termes pour désigner la même activité, nous préférons ne pas entrer dans de trop subtiles distinctions et considérons la similitude des deux termes.

[3] : Philippe Schwebig, *Les communications de l'entreprise - Au-delà de l'image*, Mc GrawHill, 1988

- **La communication sensible**. Destinée à des publics hétérogènes, la communication sensible concerne des thèmes crisogènes. Elle se distingue

pourtant de la communication de crise en ce qu'elle vise justement à éviter toute polémique. La communication sur le tabac, les ventes d'armes, les aliments génétiquement modifiés sont des illustrations de ce type de communication.

- **La communication d'acceptabilité**. Elle s'effectue en accompagnement de projet d'implantation industriel ou équipementier ayant un impact environnemental ou humain important. Elle vise à convaincre de l'utilité d'un projet susceptible de générer de fortes oppositions. La communication d'acceptabilité est une discipline délicate car elle est au cœur d'une contradiction psychosociologique : 70 à 95 % des citoyens acceptent la nécessité de construire des voies de TGV, d'autoroutes, de nouvelles lignes à haute tension, des décharges d'ordures ménagères, des incinérateurs. Et dans le même temps un pourcentage similaire de la population déclare refuser toute implantation qui la concernerait directement dans son voisinage. Pour désigner cette situation paradoxale d'une acceptabilité de principe et d'un refus de fait, les chercheurs utilisent le terme de « syndrome NIMBY », Not In My Back Yard, traduit en français comme signifiant « pas dans mon jardin ».

- **La communication de crise**. Ce domaine s'est fortement élargi en l'espace de quelques années puisqu'il ne concerne plus seulement la communication

autour du risque industriel majeur mais tout type de crise et ce dans l'ensemble des secteurs d'activité, quels que soient la taille ou le statut de l'entreprise. La discipline est transverse puisqu'elle peut concerner la plupart des autres domaines de communication en fonction de la nature de la crise : sociale, financière, corporate, environnementale, …

- **La communication de proximité**. Elle traite de la communication locale de l'entreprise. Partant du constat d'une différence d'objectif et d'interlocuteurs entre une entreprise et les usines qui la composent, entre les grandes entreprises en réseau et les PME, la communication de proximité traite de communication de terrain, elle vise les relations entre l'implantation et les acteurs locaux : élus locaux, presse locale, riverains.

- **La communication de recrutement**. Elle concerne le public de jeunes diplômés potentiels ou réels et tend à être de plus en plus une déclinaison de la communication institutionnelle sur ce type de public. Elle utilise également une panoplie d'outils de relations publiques : forums, amphi-retapes, sponsoring. L'outil Internet est désormais devenu un moyen central de cette communication.

- **La communication interne**. Les salariés forment le public central de cette communication qui poursuit des objectifs de motivation et de décloisonnement. Trois types de communication interne sont généralement distingués : descendante, ascendante et latérale. Elle utilise des moyens qui lui sont spécifiques : journaux internes, Intranet, mais tend à être de plus en plus ouverte : la communication interne ne l'est plus totalement, elle s'exerce plutôt autour d'un continuum interne – externe qui se déplace en fonction des situations et des enjeux.

- **La communication internationale**. La mondialisation a entraîné un accroissement des canaux de communication et une concentration des marques désormais présentes largement au-delà de leurs frontières originelles. Cela amène les entreprises à conduire une communication où après avoir été longtemps standardisée, celle-ci tend à prendre davantage en compte les spécificités et les attentes locales. Aux côtés de logo et base line homogène, les communications adoptent leur visuel et leur message.

La communication internationale est également transverse aux autres domaines : crise, interne, recrutement …

- **La communication sur le développement durable**. Il est délicat de présenter cette communication comme une discipline de la communication d'entreprise puisqu'elle n'en forme qu'une variante thématique à l'exemple de la communication scientifique et technique. Pourtant, tant en raison de sa place prépondérante dans les messages diffusés que des règles spécifiques qui l'encadrent, la communication sur le développement durable apparaît désormais comme une discipline propre. Elle intervient à la suite de la communication environnementale apparue vers la fin des années 80 et dans le sillage des communications sur les thèmes de l'éthique ou de la citoyenneté d'entreprise.

Trois autres types de communication existent également, elles ne se définissent qu'en relation avec leur émetteur, il s'agit de :

- **La communication non marchande**. Elle regroupe la communication des ONG, des associations ou fondations. Le terme « non marchand » apparaît réducteur, d'abord parce qu'il ne situe cette communication qu'en opposition à celle du secteur marchand, ensuite et surtout parce que la communication non marchande emprunte de plus en plus les voies du marketing le plus élaboré : *mailing*, *phoning*, *couponing*, *fund-raising*, …

- **La communication publique**. Elle est composée de la communication des pouvoirs publics et des collectivités territoriales. Elle comprend donc la communication gouvernementale que coordonne le SIG, service d'information du gouvernement, la communication des administrations et des autorités administratives indépendantes, la communication des régions, départements et régions. Il était d'usage d'y inclure également les entreprises publiques mais le constat que leur communication se rapproche davantage d'une communication d'entreprise classique que des règles administratives tend à les en exclure chaque jour davantage.

- **La communication politique**. Située à l'interface des deux communications précédentes, elle vise à canaliser les passions politiques au profit d'une idée, d'un parti, d'un homme. Elle comprend une communication globale et une communication électorale de plus en plus encadrée juridiquement et financièrement.

D'autres types de communication existent mais ne se définissent que par les moyens utilisés : la communication multimédia au travers de l'outil Internet, la communication événementielle au travers des inaugurations et portes ouvertes.

❖ LA COMMUNICATION INTERNE

Bien que tout le monde en parle, la communication interne apparaît comme un concept indéterminé et recouvre un ensemble de pratiques encore incertaines. Si chacun croit savoir, intuitivement, ce que cette notion recouvre, une définition exhaustive et acceptable par tous n'apparaît que rarement.

Chacun s'en fait une idée en fonction des objectifs qui sont les siens.

La communication englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise. Ses modalités varient d'une organisation à l'autre. Chacune à ses habitudes : du tutoiement systématique aux « Monsieur, Madame »de rigueur, de la politique des portes ouvertes, aux bureaux clos, des dialogues informels aux réunions périodique…

Pour la définir, il nous semble opportun de savoir pourquoi communiquer ?

Trois réponses sont possibles :

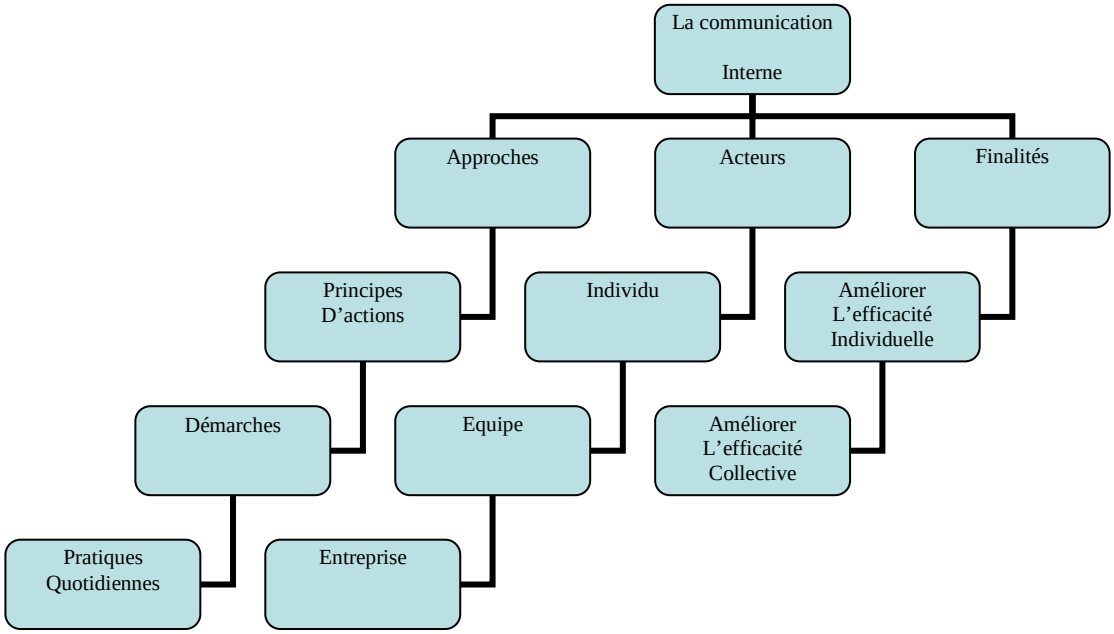
- Il s'agit d'abord de développer l'appropriation par chaque salarié des finalités de son unité ;
- Il s'agit aussi de donner de l'âme, de passer de la cohérence à la cohésion ;
- Il s'agit enfin d'encourager chacun à mieux communiquer.

La communication interne est donc un ensemble de principes d'action et de pratique visant à donner du sens pour favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohérence et inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail commun.

Trois remarques sur cette définition :

- Sont des principes d'actions, des démarches et des pratiques quotidiennes. Il n y a pas proprement parler de méthodes, ni de recettes comme d'autres politiques.

- La communication interne ne concerne pas seulement le professionnel de la communication, elle fait intervenir trois autres acteurs : l'individu, l'équipe, l'entreprise.
- La communication interne n'a qu'une seule finalité : améliorer l'efficacité individuelle, collective de façon directe.



En d'autre définition on peut rappeler aussi que la communication interne est un processus social intégrant une multitude de comportement ,aussi divers que l'écrit , la munique ,l'espace inter individuel. C'est un tout intégré qui mêle simultanément :

- Le contenu (l'information)
- Le contexte (dans lequel il s'éclore)
- Les individus qui y participent (les acteurs)

MISSIONS, OBJECTIFS

La communication interne à un rôle primordial à jouer dans l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise. En effet,

l'efficacité ne se nourrit pas exclusivement de cohérence, mais aussi de cohésion.

Il est important de bien comprendre le système dans lequel le salarié s'inscrit.

La communication interne se doit de réaliser l'adéquation entre demande et l'offre d'information dans une organisation de travail. Ainsi son objectif premier est de gérer cette relation de manière optimale.

Les caractéristiques de cette demande doivent cependant être clairement identifiées pour que la communication interne puisse remplir ses objectifs. En effet, elles varient selon le temps, les lieux et les contexte, les cibles :

- Le temps, c'est-à-dire en dire en fonction des événements.
- Les lieux et les contextes car les différents services et départements n'ont pas les même besoins.
- Les cibles parce que les attentes en matière d'information ne sont pas les même chez un cadre et chez un ouvrier.

La communication interne doit également chercher à être adaptée. Etre doit combiner fréquence et régularité.

La communication interne à de multiples orientations que nous allons décomposer ainsi :

- **La composante managériale**

L'entreprise y est considérée avant tout comme une entité économique à laquelle le salarié se doit d'apporter le maximum d'efficacité. La communication interne apparaît comme un outil de management : elle à ainsi pour objectif de favoriser la circulation de l'information montante, descendante et littérale, mais aussi de dynamiser le personnel à des fins de meilleurs fonctionnement de l'entreprise.

Expliquer et impliquer

- **La composante commerciale**

L'entreprise est un produit qu'il faut vendre à l'intérieur comme à l'extérieur. La communication s'apparente à une opération marketing interne.

Vendre et valoriser

- **La composante culturelle**

L'entreprise est une communauté humaine qui développe sa propre culture. Le salarié, élément de cette communication, doit dans l'entreprise un enracinement culturel qui renforcera son adhésion par delà l'organisation purement économique.

Intégrer et fidéliser

- **la composante humaniste**

Ce courant part de l'hypothèse qu'un individu frustré ne saurait faire un salarié épanoui. Pour donner le meilleur de lui-même le salarié doit recevoir un minimum de considération.

Considérer et épanouir

- **La composante politique**

La communication interne est un élément de stratégie social au service d'une entreprise perçue comme lieu de conflit. Elle a pour objectif de prévenir les conflits et d'occuper le terrain social avant que d'autres n'aient fait circuler de fausses rumeurs ou monopolise les sources d'informations.

Dialoguer et prévenir les conflits

- **la composante institutionnelle**

L'entreprise est considérée comme une institution ; un corps social, au même titre que l'école, l'église, l'armée …l'individu est en droit de recevoir une information sur la vie de cette institution de telle sorte qu'il puisse y participer pleinement et être associé à la prise de décision.

Rendre majeur et citoyen

FINALILITES

La communication à d'abord une finalité individuelle. Elle va permettre à chacun de maîtriser les composantes de sa tache et de mieux tenir son poste. Mais en même temps, elle va contribuer au positionnement de chacun dans l'organisation. L'information, qui est reçue émise, circonscrit, en quelque sorte, la place du salarié. Son réseau de communication, son potentiel de relation détermine son champ d'action.

Mais la communication donne aussi une assise collective à l'ensemble des salariés ; des références communes sont communiquées pour faciliter la coordination et pour accroître la rapidité et la fluidité de la circulation interne. Cette assise collective va au-delà de la simple coordination des taches pour le message qui lui est associé. Elle permet à l'organisation de souder les énergies, afin que chaque acteur fasse corps avec elle.

La dimension individuelle concerne à la fois la tache de chacun et le rôle qui est amené à tenir, mais cette tache et ce rôle ont aussi une dimension collective, aucun travail ne peut se faire de manière isolée, une coordination est partout nécessaire, une entreprise n'est pas seulement un assemblage de rôles, c'est aussi une dynamique d'ensemble. Ce constat nous conduit à distinguer quatre grandes finalités.

- La communication permet d'abord **la compréhension** :

Chacun grâce à la communication d'information améliore sa capacité cognitive et son intelligence dans l'entreprise. La communication concourt ensuite à la circulation : tout travail collectif nécessitant une coordination, la circulation de l'information, va permettre une efficacité des taches de chacun ;

- Mais la communication n'a pas forcement un usage immédiat, **le dialogue et l'échange** permettent à chacun de déterminer sa place, de faire ses « marques »au sein de l'organisation. La communication contribue aussi à la confrontation. C'est à la fois de la prise de conscience de soi et la rencontre avec les autres. La communication est alors reconnaissance de

sa place et de son positionnement, elle favorise la cohabitation au sein de l'entreprise ;

- La communication contribue enfin à **la cohésion** :

Lorsque le message de l'organisation sur elle-même est vraiment reçu, il peut y avoir une grande identification du salarié avec l'entreprise. Ainsi peut apparaître un comportement spécifique qui fait que le groupe prend le pas sur l'individu, qui fait que chacun se dépasse pour quelque chose qui le dépasse.

LES QUATRES FINALITES DE LA COMMUNICATION INTERNE

DIMENSION	CONTRIBUTION	
	A LA TACHE	AU ROLE
	COMPREHENSION	CONFRONTATION
	CIRCULATION	COHESION

Ces finalités ne deviennent des politiques que si elles sont articulées entre elles. Ont peut donner la priorité à un axe sans tenir compte des autres.

Il ne peut y avoir de cohésion que si la compréhension individuelle, la circulation et la confrontation sont possibles.

Inversement, sans cohésion ; il sera difficile d'inciter à une meilleure circulation et à une plus grande cohabitation.

C'est donc, de manière coordonnée que ces politiques de communication doivent être menées. Le cheminement suivi par les responsables de l'entreprise n'est pas sans conséquence sur l'efficacité de l'ensemble.

D'une certaine façon, la compréhension et la circulation sont des ingrédients de base de la communication, ils vont favoriser l'interactivité et la solidarité. Il reste à l'entreprise à créer les conditions de la confrontation et de la cohésion pour que l'ensemble fonctionne.

LES ENJEUX

Les enjeux de la communication se présentent par :

- **Une vision étroite**

  - Pratique hiérarchique seulement

Dans bien d'entreprise, la communication interne se limite tout naturellement à la transmission des directives du haut en bas de la hiérarchie.

Plus le fonctionnement est type bureautique, plus les prescriptions seront détaillées, plus les règles devront être strictement respectées.

Il n'y a pas vraiment échange dans cette forme de communication, l'interactivité est limitée à sa plus simple expression, mais les canaux, les circuits, les supports doivent parfaitement fonctionner si l'on veut que les directives soient appliquées. Tout est prévu et organisé et l'efficacité de la tache ne devrait être qu'un problème de conformité. Mais le contenu reste opératoire et la communication se cantonne sur un registre étroit.

  - Une pratique institutionnalisée au contenu général et limité

C'est le volet social de la communication qui est privilégié ; la communication porte sur des questions générales concernant la gestion et le personnel. Les représentants des salariés en sont des destinataires privilégiés. Ce sont eux qui font remonter l'information à la base.

N.B : il est symptomatique que le nombre d'entreprise fonctionnant ainsi s'est préoccupé de faire de l'information à partir du moment où leur situation devenait difficile et il devenait impossible de légitimer les restrictions et les restructurations.

- **Une vision élargie**

La communication interne à une ambition plus vaste. Il s'agit avant tout de sensibiliser la personne aux enjeux de l'entreprise, construire un état d'esprit d'équipe et remplacer la cohésion. Cette stratégie s'articule autour de cinq axes :

➢ **Promouvoir la connaissance par tous**

L'objectif est de décloisonner l'entreprise, de clarifier des modes de fonctionnement et de faire en sorte que chaque salarié apprenne à connaître son entreprise : ses produits, son organisations et ses chaînes de travail, les rôles de chaque service. Cette connaissance accrue doit à la fois :

Renforcer l'esprit d'équipe,
Etre source de convivialité,
Développer le sentiment d'appartenance,
Apporter une efficacité accrue dans le travail quotidien.

➢ **Informer chaque salarié de façon adaptée**

Chaque salarié quelle que soit sa fonction au sein de l'entreprise doit bénéficier d'information en quantité et qualité suffisantes. Les circuits et supports d'information devront être conçus en prenant en compte les besoins opérationnels des « consommateurs » de l'information.

➢ **Développer le réflexe communication parmi l'encadrement**

L'encadrement aura de plus en plus une fonction de communication à jouer dans l'entreprise. Il faut donc lui donner les moyens.

D'avoir une vue claire des composantes de cette nouvelle fonction

De faire l'ensemble des apprentissages comportementaux et méthodologique nécessaires.

➢ **Favoriser l'expression du personnel**

Le personnel doit pouvoir s'exprimer sur son travail, émettre des suggestions d'amélioration et proposer des innovations.

L'entreprise doit savoir écouter cette expression et apporter dans tous les cas des réponses appropriées.

- **Faire connaître les initiatives et les succès des équipes de travail**

La communication à vocation à devenir un véritable outil de la gestion des ressources humaines. C'est la prise de consciences progressives que toute l'entreprise ne peut s'en sortir qu'avec des salariés acteurs, conscient des enjeux, attentifs aux évolutions, adaptables, soucieuses et faisant corps avec l'entreprise, qui a donné à la communication une nouvelle dimension.

En quittant le simple va et vient ascendant, descendant, la communication se veut globale, littérale. l'information véhiculée n'est plus simplement générale, elle est aussi symbolique, opératoire …les acteurs ne sont plus circonscrits dans les positions délimitées, ils forment des réseaux, ils sont des maillages, d'interactions …on passe de la communication « diffuse restreinte » à la communication « relation glissée ».

ETENDUE ET LIMITES DU CHAMP DE LA COMMUNICATION INTERNE

Les champs d'application de la communication interne peuvent être analyser à l'aide de la question suivante : Qui dit quoi, par quel canal, avec qui, avec quels effets ? Le champ de la communication comporte cinq domaines : émetteur, contenu, média, cible, effets.

- **La communication interne est limitée à une cible interne**

La communication interne n'intervient qu'a l'intérieur de l'entreprise/ établissement/ organisation……. Cette évidence la différencie des autres formes de communication qui existent dans l'entreprise.

- **La communication interne ne recouvre pas la communication opératoire**

La fonction communication interne n'a pas à intervenir dans la communication opératoire (minimum d'information pour assurer le quotidien). Elle ne peut pas se substituer à la transmission quotidienne et permanente de consigne de travail. Une entreprise sans communication interne peut exister mais pas une entreprise sans communication opératoire.

- **La communication interne recouvre l'information**

La communication s'est développée historiquement à partir de la fonction information. L'information est l'un des sens transitifs de communiquer : faire connaître quelque chose à quelqu'un. Mais bon nombre d'entreprise ne dissocient pas très souvent la fonction information et communication : la communication interne reste trop souvent transmission d'informations, et la plupart du temps descendante.

- **La communication interne est à la base des relations interpersonnelles**

La fonction communication intervient aussi sur les comportements de chaque salarié.

En effet, pas de dialogue possible au niveau institutionnel si les gens ne se parlent ni ne s'écoutent.

- **La fonction communication interne est dépendante de la fonction organisation**

La fonction communication interne a des rapports très étroits avec la fonction organisation, même de dépendance car elle est à son service. Elle a pour mission de pallier les cloisonnements issus des nécessaires structurations et localisations des activités mais aussi d'apporter à l'organisation les dispositifs indispensables à son bon fonctionnement. Malheureusement, la fonction communication interne est rarement associée aux décisions d'organisation comme par exemple, la promotion d'une politique de mobilité interne ou de réduction d'un niveau hiérarchique.

- **La communication interne recouvre le champ des valeurs de l'entreprise**

La fonction communication interne intervient dans un champ nouveau pour l'entreprise : son identité. Communiquer est alors pris dans une des

acceptations du verbe : faire partager. Il s'agit de la composante « culture » de la fonction qui permet de dire : voila une entreprise ou les gens communiquent bien entre eux.

TYPOLOGIES DE LA COMMUNICATION

Si comme l'affirme un sociologue, « communiquer, c'est rendre commun », la communication est sans doute la pierre angulaire de l'entreprise. Encore faut-il pour cela que les hommes ne s'ignorent pas, qu'ils aient une vue d'ensemble de l'organisation à la quelle ils vouent une importance de leur vie, qu'ils soient orientés et motivés et qu'ils puissent enfin par leurs avis peser leur avenir et leur communauté de travail.

C'est dire que la communication sous ses trois aspects fondamentaux :

L'information d'une part par laquelle le personnel est tenue au courant de la vie et du devenir de l'entreprise (information descendante)

L'expression de l'autre par laquelle il fait part de ses besoins, aspirations et points de vue (information ascendante)

Les échanges entre services (information latérale) sont indissociables à l'entreprise pour devenir l'acte commun de tous ceux dirigeants et salariés qui contribuent à la bonne marche.

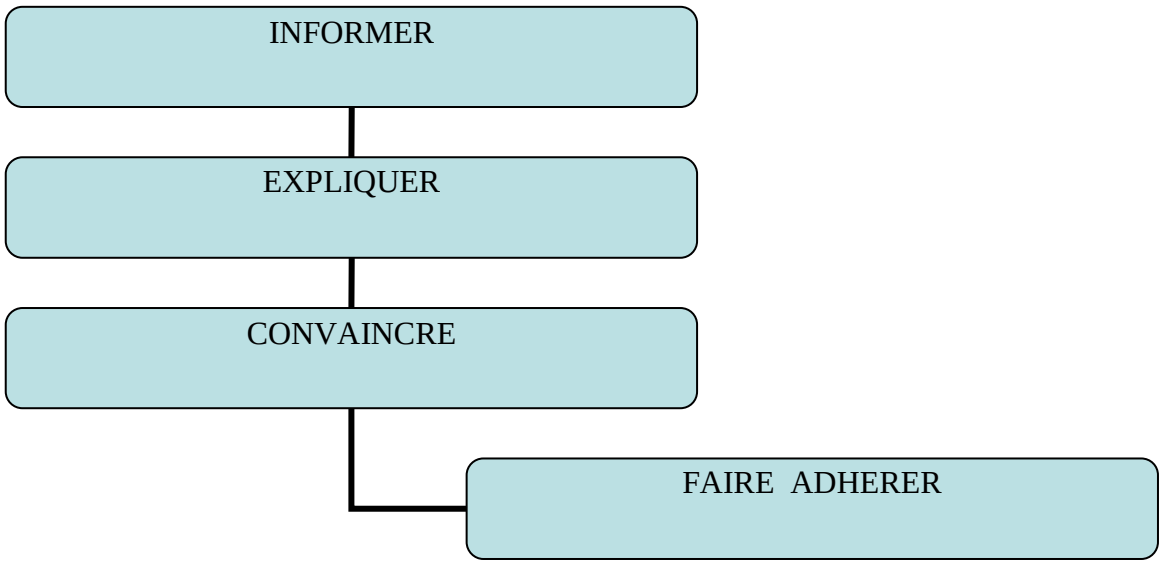
➢ La communication descendante

La communication descendante est par définition, celle qui part du haut de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les employés et ouvriers en passant par le relais des cadres. Elle permet de mieux faire connaître l'environnement de l'entreprise et l'entreprise elle-même.

C'est un instrument de management qui peut être tout à fait positif s'il est géré avec objectivité, mais peut être mal ressenti s'il est utilisé par la direction comme outil de propagande. Il est essentiel que la communication reste en permanence un instrument d'information au service des salariés,afin de leur donner le sentiment réel qu'ils sont pris en considération, et leur permettre de se situer dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise. Pour bien fonctionner, elle doit demeurer crédible et utiliser les moyens les mieux adaptés.

S'il ne devrait avoir qu'une communication interne dans l'entreprise, ce serait obligatoirement la communication descendante.

LE SCHEMA DE FONCTIONNEMENT DE LA COMMUNICATION DESCENDANTE



Ce schéma ne fonctionne correctement que si le personnel est motivé et fédéré par et autour d'un projet commun.

La communication descendante reste le forme de communication la plus fréquente ne serait ce que pour éviter les bruits et les rumeurs qui peuvent a tout moment gangrener le tissu social.

Cependant, mettre en place une communication interne qui serait uniquement descendante, sans laisser au salarié la possibilité de s'exprimer, serait absurde. La communication descendante n'est donc pas suffisante.

- **La communication ascendante**

A l'inverse de la précédente, la communication ascendante part de la base des salariés pour remonter vers la hiérarchie. Elle peut être provoquée ou spontanée. Le développement de la communication ascendante répond à trois objectifs : enquêter, détecter et stimuler.

Elle peut revêtir plusieurs aspects. Elle est formelle lorsqu'elle est structurée, et que l'on connaît l'émetteur et le récepteur, informelle lorsqu'elle n'est pas structurée, mais que l'on connaît ou que l'on peut identifier émetteur

et récepteur. Il s'agit d'un bruit ou d'une rumeur quand elle n'a ni structure, ni émetteur, ni récepteur connu. Elle est dite spontanée quand elle n'est pas suscitée par une information descendante, et provoquée quand elle répond ou fait suite à une information descendante.

LES ACTEURS DE LA COMMUNICATIONS ASCENDANTE

Emetteurs : ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise, secrétaires cadres.

RECEPTEURS : managers, directeurs généraux, directeurs de département ou chefs de service.

RELAIS : l'encadrement, agents de maîtrise, délégués du personnel, membres de comité d'entreprise, etc.

- **La communication latérale**

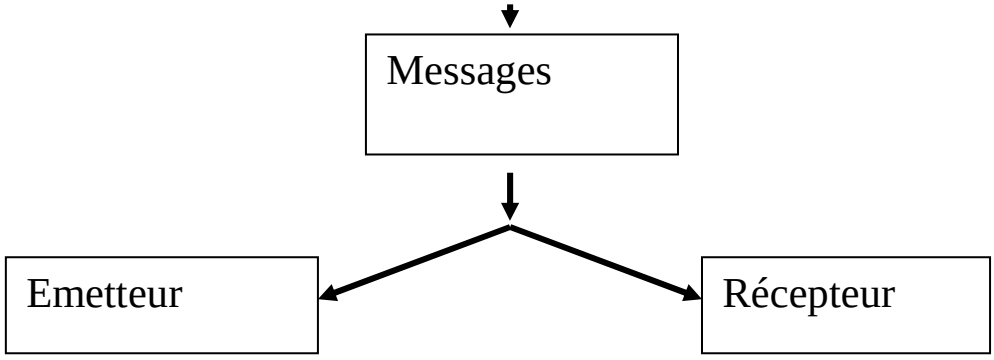
Ce troisième type de communication découle de manière logique des deux autres, en ce sens qu'il les complète.

Cela étant, la communication latérale ou interactive, que l'on peut également appeler communication mutuelle, peut faire appel à des outils employés dans les autres types de communication.

SCHEMA DE LA COMMUNICATION LATERALE

↓

Formulation



Feed back

Ce schéma suggère que la communication implique au moins deux co-responsables du résultat ; et qu'elle n'est jamais innocente et met en cause l'émetteur.

LES OBSTACLES A UNE BONNE COMMUNICATION

De nombreux obstacles s'opposent trop souvent à une communication efficace dans les organisations et suscitent des ruptures dans l'échange d'informations. Un dirigeant avisé doit connaître ces entraves et chercher leurs effets dans le fonctionnement quotidien de l'entreprise.

- **Le manque d'ouverture**

Le comportement humain influe beaucoup sur la communication. Si quelqu'un ne vous fait pas confiance ou ne vous respecte pas votre point de vue, le manque de confiance ou l'empathie pourra facilement l'empêcher de se comporter normalement. Cette personne aura tendance à ne pas écouter, à ne pas lire ou à ne pas croire ce que vous lui communiquer.

Cependant, l'ouverture aux autres, l'honnêteté foncière tout simplement est vitale dans toute communication.

- **Le filtrage**

Certaines personnes filtrent l'information si elles sentent que cela fera courir un risque à leurs chances de promotion ou dans le cas de mauvaise

nouvelle indisposera le supérieur. Le résultat est que l'information est généralement déformée lorsqu'elle remonte de la base au sommet. Des études ont montré qu'environ 75% d'une communication peuvent être perdus dans sa transmission du sommet à la base et vice – versa.

- **Le degré de motivation**

Le degré de motivation de l'émetteur et du récepteur peut affecter la communication. En général les personnes ont différentes motivations : persuader, ordonner distraire, renforcer les idées.

- **Les hypothèses**

Un autre obstacle consiste à faire et à agir à partir d'hypothèses injustifiées. Tout le monde fait des hypothèses sur son cadre de travail et les personnes qui y sont. La formulation d'hypothèses non vérifiées peut créer des problèmes et des ruptures dans la communication.

- **Les réactions à fleur de peau**

Quand le récepteur sent qu'il aura peu à gagner, à écouter ou à lire soigneusement, il est presque certain que la communication ne sera pas efficace. Le récepteur n'imagine pas que l'émetteur ait une nouvelle idée, de nouveaux faits ou un nouveau point de vue à exposer. Il n'est pas rare qu'une telle situation existe dans la communication entre deux personnes en conflit.

- **La crainte**

Il s'agit d'un obstacle majeur qui joue un rôle important dans la communication quand des mots a fortes charges affectives sont utilisés : échec, mort, grève, meneur, défaite, etc. la crainte peut influencer sur la transmission de l'information.

- **Le langage**

Les différences entre les choix des mots sont des obstacles sérieux à une compréhension réciproque. Ces obstacles tiennent simplement à ce qu'on évalue ou interprète différemment les mots et les symboles utilisés et cette

situation tend à persister même si les deux parties s'emploient de leur mieux à rendre la communication efficace.

- **Les contraintes de temps**

Quand un dirigeant ou un employé est soumis à une contrainte de temps sévère, il est probable qu'il précipitera le processus de conceptualisation et d'encodage ou qu'il décodera de façon efficace le message reçu, si bien que la communication et les réalisations seront extrêmement médiocre.

- **La perception**

La perception est un obstacle, sinon le plus grand obstacle à une communication efficace. La perception est la façon dont nous interprétons individuellement les messages qui émanent d'autres personnes ou d'autres sources : c'est « la capacité d'une personne à saisir la gamme riche et complexe des mécanismes que constitue l'expression qui détermine la réussite dans la compréhension mentale entre personnes et par conséquent, la nature de cette interrelation ».

- **Les stéréotypes**

Un stéréotype est une généralisation « à propos d'une catégorie de personnes, d'objets ou d'événement communément admise dans une culture donnée ».

- **L'effet de halo**

L'effet de halo est « un processus dans lequel une impression générale, favorable ou défavorable, est utilisée par ceux qui jugent pour évaluer plusieurs traits spécifiques. Le halo sert de filtre qui empêche la personne qui perçoit de voir réellement le trait qu'il juge ».

- **Une faible capacité d'écoute**

La faible capacité d'écoute semble être un obstacle sérieux pour une communication efficace. Des études suggèrent que la plupart des cadres ou dirigent passent par 45% et 63% de leur temps de travail à écouter mais le taux de mémorisation des messages communiqués oralement n'est que de 50% immédiatement après l'écoute et de 22% seulement deux mois plus tard.

CHAPITRE II : INTERACTIONS ET COMPLEMENTARITES

Développer la communication interne en matière de la gestion des ressources humaines vise à améliorer la motivation.

Une bonne communication en entreprise est une source puissante de motivation. C'est pourquoi le responsable des ressources humaines doit prendre ce besoin en compte, en faire un outil de gestion privilégié.

SECTION 1 : LA MOTIVATION

Avant de voir les effets de la communication interne sur la motivation du personnel, il serait intéressant d'essayer de définir d'abord ce concept.

Le terme motivation vient de mot motif qui est lui-même emprunté au latin motivus. Ce terme veut dire mobile. Il est emprunté à **movere** qui est traduit en français par mouvoir.

La motivation peut être définie par ses causes : celles-ci constituées par les forces psychiques, conscientes ou inconscientes qui déterminent la conduite humaines.

Elle peut aussi être définie selon la notion des choix, d'objectifs et d'intensité de l'énergie que l'individu met en œuvre pour les atteindre.

Ces deux approches donnent lieu à des caractéristiques communes qui servent à éclairer le concept. En effet, de ces deux définitions, se dégage le

mot besoin. Il s'agit plutôt d'un besoin intérieur qui donne de l'énergie au comportement humain, qui impulse son action. Ce besoin est dynamisé par une force intérieure consciente ou pas, qui pousse la personne à agir dans un sens orienté vers un but.

De ces définitions se dégage le terme objectifs.

Les objectifs sont constitués par des indicateurs ou les gratification qui renforcent la satisfaction personnelle qui à son tour renforce la perpétuation des besoins.

La notion de besoin semble donc importante, voire capitale car s'est précisément le besoin qui oriente le comportement.

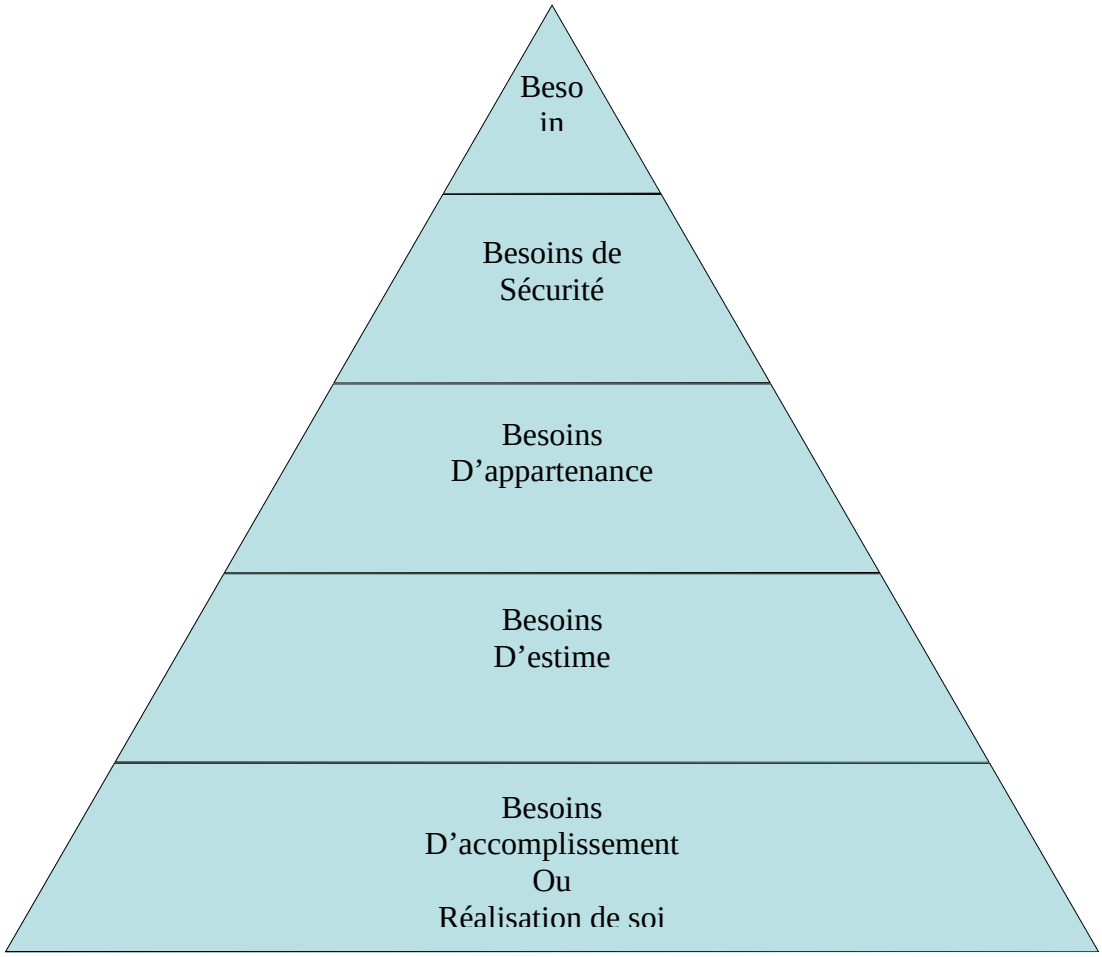
Le terme motivation semble donc designer les forces qui agissent sur une personne ou en elle-même pour la pousser à se conduire d'une façon spécifique afin de réaliser ou d'atteindre un objectif.

Elle peut alors être définie comme une force physique qui crée chez les individus une énergie qui les pousse à vouloir atteindre un objectif permettant de satisfaire un besoin déterminé.

L'importance du besoin dans la motivation explique l'orientation des études effectuées sur la motivation. Les plus connues sont la théorie de la hiérarchie des besoins de Abraham **Maslow,** celle de la motivation entretien de Herzberg, celle **d'Allerfer e**t de **Maccelland.**

- Les théories sur la motivation

Maslow établit une classification des besoins de l'homme en ordre croissant :



Herzberg quand à lui oppose deux facteurs : les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène. Les facteurs de motivation constituent la tache elle-même, la considération dont bénéficie l'employé, l'avancement, la responsabilité. En procurant à l'individu ces facteurs par l'occasion qui est lui est donné de jouer un rôle plus actif dans l'entreprise, on augmente sa satisfaction et sa productivité.

Les facteurs d'hygiène constituent la politique générale de l'entreprise et son administration : les rémunérations, les conditions de travail, les relations interprofessionnelles.

Ces facteurs maintiennent un niveau acceptable de satisfaction chez le travailleur. Ils ne motivent pas tellement, mais ils doivent être présents pour éviter l'accroissement de l'insatisfaction.

Qu'elle que soit la théorie mise en œuvre, elle risque d'être inopérante si un principe essentiel du management est perdu de vue : le rendement d'une personne est fonction de son niveau de compétence et sa motivation.

Ce sont les politiques de conservation et de développement des ressources humaines qui motivent les travailleurs. La reconnaissance des métiers d'un collaborateur, les félicitations (lettres de félicitations, primes de satisfaction), la valorisation du travailleur (politique de formation, gestion des carrières) ; une bonne politique de rémunérations, un bon climat de travail.

En un mot la gestion des ressources humaines dans son ensemble vise la motivation des travailleurs par la recherche continue de leur satisfaction.

La motivation passe par une explication de la vocation de l'entreprise, de sa politique, à court et moyen terme, liée à ses objectifs, à ses structures.

Il faut donc communiquer pour motiver. Si l'on s'attache plus particulièrement à l'aspect individuel de la motivation, on doit tenir compte des souhaits, des besoins, et des attentes de l'individu. Toute personne souhaite être prise en considération.

Motiver l'individu, c'est donc tenir compte de son contexte psychologique, social, professionnel. De plus, les motivations sont évolutives. Elles changent selon l'état de chacun et le climat dégagé par le groupe. Motiver c'est aussi résister contre la résistance au changement, c'est modifier les habitudes.

Il faut donc et d'abord expliquer la vocation de l'entreprise, la politique à court et moyen terme.

Des lors on s'inscrit dans une logique dans laquelle l'aspect psychologique, l'aspect mécanique, le collectif et l'individuel se trouvent étroitement mêlés et qui consiste à écouter, apprécier, comprendre, décanter, appliquer, conseiller.

- **Les facteurs de motivation**

Ils sont heureusement nombreux. On les partage en deux ensembles.

- ❖ Certains facteurs sont liés à l'environnement de l'entreprise : l'accueil à l'entrée dans l'entreprise , l'ambiance dans la société et sans le service , le cadre du travail , l'utilité apparente ou expliquée de la fonction, les activités sociales dans l'entreprise.

- ❖ Les facteurs sont dits d'aspiration : il s'agit des objectifs assignés, des formes d'intéressement, des avantages en nature, de la promotion ou mérite.

Les facteurs d'environnement s'adressent plus aux salariés collectivement, même si chacun y est sensible personnellement. Ils sont plutôt mécaniques. Quant aux facteurs d'aspiration, ils relèvent plus du plan psychologique et interviennent à titre individuel.

SECTION 2 : LE CLIMAT SOCIAL

Une bonne communication interne doit rechercher le dialogue. Il faut pour cela que chacun ait la possibilité de s'exprimer, d'imaginer, de créer. Communiquer c'est aussi avoir quelque chose à dire.

La communication interne permet de mettre en place un langage commun, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à l'entreprise.

Avec une communication interne, une entreprise est capable de souder son personnel autour d'une culture forte et unifiée.

La culture d'entreprise est une notion qui est issue des champs ethnologiques et anthropologiques où elle désignait le sentiment par lequel des personnes se sentent appartenir à une même société, et existent comme une seule et même entité organisée, une totalité particulièrement unifiée.

Appliquée à l'entreprise, la notion de culture d'entreprise renvoie à une histoire, à des valeurs et pratiques que les communicants internes peuvent mettre en scène. L'histoire de l'entreprise peut être construite ou actualisée à travers les supports internes de communication où les grandes figures et les grandes étapes peuvent être évoquées. Le passé généralement embelli peut donner un sens, un ancrage, une appartenance commune. En reconstituant l'histoire, elle vise la transmission des valeurs, conditions de la réussite passée et à venir.

Une entreprise doit s'inventer un langage, un code déontologique et même vestimentaire. Chacune peut construire ses symboles (architecture, taille des bureaux, convivialité des relations inter collègues, organisation des cessions hors entreprise…), ses rites (décorations, remise de médaille).

Tous ces éléments sont constitutifs d'un processus d'identification par lequel l'individu se trouve dans l'entreprise et y ajuste son comportement.

La communication interne participe à la construction d'une image unifié et positive de l'entreprise. L'image que le salarié a de son entreprise, des qualités requises pour y réussir ainsi que le fonctionnement global de l'entreprise ,conditionne en grande partie la motivation et l'implication de chacun.

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

La culture d'entreprise permet à chacun d'adapter son comportement par rapport à l'entreprise.

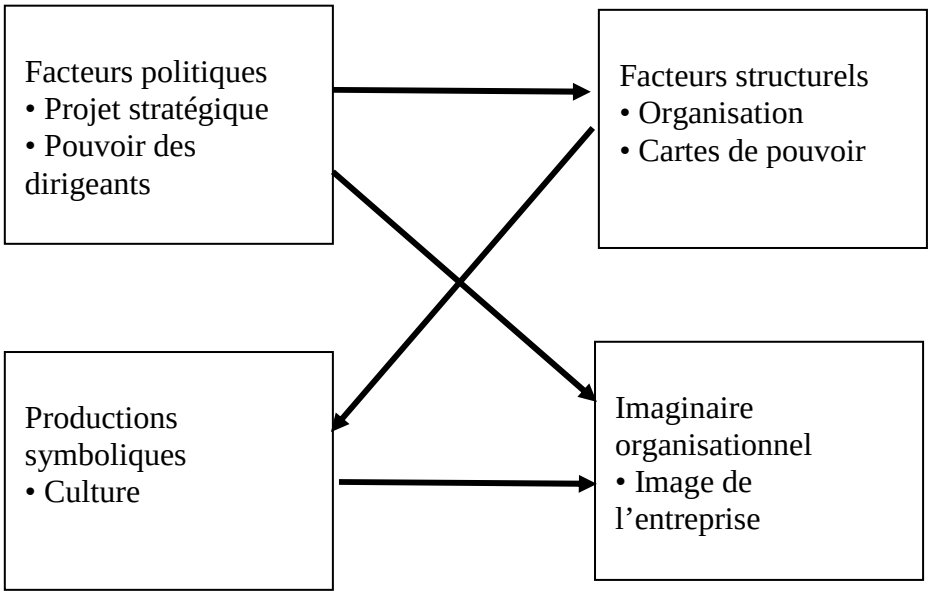
La communication agit sur les ressources humaines en mobilisant leurs énergies pour emporter l'adhésion des intelligences et des cœurs à des objectifs communs.

L'information motivant : ses messages visent à « mobiliser les troupes » et abordent beaucoup de domaines : l'entreprise, son environnement et ses objectifs, le système de production, l'organisation interne.

- **Gérer l'identité de l'entreprise**

L'identité est à l'origine de la culture, c'est lui qui fonde la réalité de l'entreprise en lui donnant sa spécificité, sa stabilité et sa cohérence. Reprenant l'analyse de J.P Larson et de **R.Réitter**, l'identité résulte des relations complexes entre des facteurs politiques, des facteurs structurels, des productions symboliques (culture) et des productions de l'imaginaire organisationnel.

Le schéma ci-dessous résume ces relations :



Le projet stratégique qui donne un sens à l'action de l'entreprise dépend de la volonté des dirigeants, de leur personnalité et leur liberté de manœuvre parfois limitée par des contre pouvoirs externes. En révélant leurs préférences dans le projet statistique. Les dirigeants façonnent l'identité de l'entreprise. Mais la forme que revêtira le projet exercera aussi une influence sur l'identité.

La structure d'organisation formelle par les rôles qu'elle distribue et les procédures sous –jacentes est un facteur structurel de l'identité. La carte des pouvoirs et la structure informelle en sont un second.

Les procédures symboliques (mythes, rires, tabous…..) composantes de la culture sont aussi des éléments déterminants de l'identité.

L'entreprise est également un « système humain structuré qui parle ». Elle secrète un imaginaire organisationnel : « invention dans la tête des gens de ce qu'est cette société, de ce qu'est son pouvoir et de ce que cela signifie pour chacun ».

Le vécu le l'identité par les membres de l'organisation s'articule autour de trois images

- Image que le salarié a de son entreprise,
- Image que le salarié a du groupe de travail auquel il appartient,
- Image que le salarié a des qualités idéales pour réussir dans l'entreprise.

L'identité qui correspond à l'essence économique et sociale de l'organisation , à la synthèse complexe des facteurs politiques (projet stratégique) , de facteurs structurels (organisation) , de production symbolique(culture), et à des dispositions de l'imaginaire organisationnel , module à la fois la formulation et la mise en œuvre de la politique générale.

P.Zémor peut écrire : « la conduite d'une entreprise exige aujourd'hui plus que jamais une maîtrise simultanée de l'analyse stratégique et de l'introspection organisationnelle ».

- **Gérer l'image de l'entreprise**

Tout comme pour l'identité et la culture, l'immatérialité de la notion d'image rend sa gestion délicate. Outre cette évidence, on souligne d'autres difficultés :

- Θ L'implication du mode de gestion : gérer l'image n'est pas neutre pour l'entreprise. Le but est de faire accepter par tous la politique et les actions conséquentes de l'entreprise.
- Θ L'asymétrie : les effets négatifs de l'action de l'entreprise seront plus directement perçus que ces actions positives.
- Θ La volatilité : la construction minutieuse d'une image de travail de longue haleine dont les effets peuvent être anéantis mais aussi leur danger.

Malgré les difficultés de la tache, la gestion de l'image est trop importante pour être abandonnée. De nombreuses raisons militent en sa faveur :

- Θ L'image est la concrétisation de l'identité de l'entreprise, c'est sa carte d'identité. Elle représente auprès de tous ses partenaires : salariés, fournisseurs, intermédiaires financiers consommateurs, etc.
- Θ Dans le cas de produits à faible valeur ajoutée et de marchés très concurrentiels, l'image est un outil de différenciation.
- Θ Les membres de l'organisation ne sont pas insensibles à la perception de l'entreprise. Au niveau du personnel, une bonne image est source de dynamisme.

Troisiéme partie :
Stratégies et Impacts de la communication interne à la Sonatel

CHAPITRE I : PRESENTATION GENERALE DE LA SONATEL

Plusieurs des facteurs qui caractérisent les organisations modernes en général, et la SONATEL en particulier ont contribué, en effet à accroître l'intérêt porté aux problèmes de communication interne dans l'entreprise.

SECTION 1 : A LA DECOUVERTE DE LA SONTAL

PRESENTATION GENERALE DE LA SONATEL

➢ HISTORIQUE

La SONATEL, opérateur principal des télécommunications au Sénégal, a été crée en 1985 par la fusion de la direction des télécommunications de l'office des postes et télécommunications (OPT) chargé de la gestion des télécommunications intérieures et TELESENEGAL chargé des télécommunications extérieures.

En 1996 l'Etat a engagé une première phase de libéralisation du secteur des télécommunications par la promulgation de la loi 96-O3 portant Code des télécommunications et séparant la fonction réglementaire exercée au nom de l'Etat par le ministre chargé des télécommunications et la fonction d'exploitation des réseaux et services confiée à des opérateurs.

En 1997 elle a été privatisée et est devenues une société Anonyme avec l'alliance à un partenaire stratégique, France Télécom, qui possède aujourd'hui 42,33%de son capital. Elle a bénéficié à partir de 1997 d'un monopole de sept ans sur les services (fixe, données, télex, télégraphe) et sur les infrastructures internationales.

Son capital se repartit aujourd'hui de la manière suivante : France Télécom 42 ,33% ; Etat du Sénégal 27 ,67% ; Institutions et Grand Public 20%, salariés et anciens salariés 10%.

La SONATEL a quatre filiales : **SONATEL Mobile**, **SONATEL Multimédia** (100% des actions), **Ikatel** (majoritaire) et **CGE-solutions** (60% des actions).

La SONATEL a fait du Sénégal aujourd'hui un hub sous régional et un acteur incontournable dans le développement des télécommunications en Afrique.

➢ ORGANISATION

Suite à la récente restructuration du 23 septembre 2005 l'organisation du groupe SONATEL se présente ainsi :

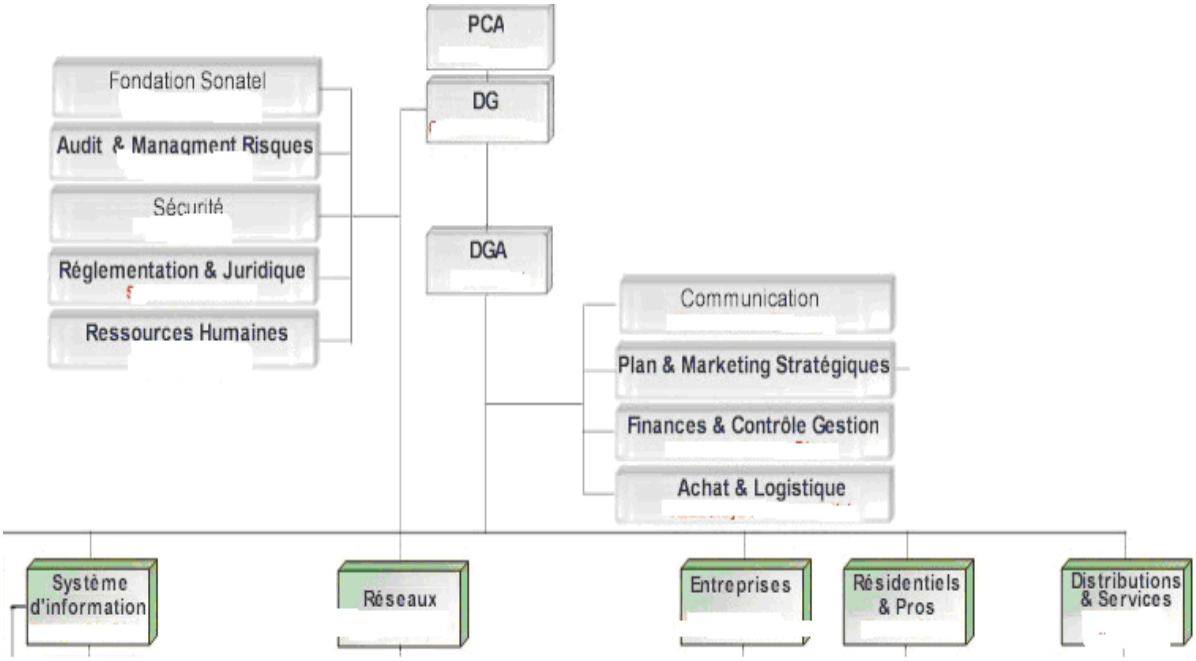
- Douze Directions opérationnelles et quatre Directions de filiales de la SONATEL à savoir SONATEL mobile, SONATEL Multimédia, Ikatel (mali), et CGE-solutions coiffées par une Direction Générale et une Direction Générale Adjointe.

C'est ainsi que l'on distingue :

- La Direction des Opérateurs et des relations Internationales
- La Direction Financière et Comptable
- La Direction des Réseaux
- La Direction des Ressources Humaines
- La Direction des Entreprises
- La Direction Résidentielles et professionnelles
- La Direction Distribution et Services
- La Direction des Achats et de la Logistique
- La Direction de la Réglementation et des Affaires Juridiques
- La Direction du Système d'information
- La Direction de l'Audit et du Management des Risques
- La Direction du Plan et du Marketings Stratégique
- La Direction Générale de SONATEL Mobiles
- La Direction Générale de SONATEL Multimédia
- La Direction Générale d'Ikatel
- La Direction Générale de CGE solutions

Ces directions sont composées de Départements qui sont eux même organisés en services.

L'organigramme ci-dessous illustre les liens hiérarchiques entre les structures (directions seulement).



Cependant nous allons essayer d'aborder en détail la Direction Ressources Humaines et la direction Générale Adjointe qui délimite notre étude.

La Direction des ressources humaines (DRH)

La DRH comprend quatre Départements

- Le Département Gestion des Ressources Humaines (GRH) avec quatre services
- Le Département Qualité, Management et Formation (QMF) avec trois services
- Le Département Santé et Affaires Sociales (SAS) avec deux services
- L'institution de Prévoyances Maladie dont le gérant a rang de chef de Département avec néanmoins des employés propres à l'institution. Elle a cependant quelques agents de la SONATEL qui y sont affectés.

La Direction Générale Adjointe (DGA)

Elle se charge de définir la politique sociale de la société, assurer le contrôle et la mise en œuvre, participer à sa définition et assurer le suivi de la politique d'approvisionnement en bien et services de l'entreprise.

Elle a sous sa responsabilité directe : de département de la communication interne.

La DGA comprend quatre départements

- Le Département du Plan et Marketings Stratégiques (PMS)
- Le Département Finances et Contrôle de Gestion (FCG)
- Le département Achats et Logistique (AL)
- Le Département de la Communication Interne (CI)

STATUT JURIDIQUE

Conformément aux textes juridiques en vigueur dans l'espace OHADA, SONATEL est dirigé par un conseil d'administration. On a aussi le Directeur Général, assisté par un Adjoint, douze opérationnelles composées chacune : de plusieurs départements, services et centre techniques.
Ces organes sont divisés en deux pôles :

❖ **Le POLE DE DECISIONS** :

Ce pole occupe le sommet de l'organigramme, et se compose comme suit :

- Le conseil d'administration : il comprend dix (10) membres appelés administrateurs, élus par l'assemblée se compose : Outre le président du conseil d'administration, de cinq (05) Administrateurs représentant l'Etat du Sénégal, trois (03) Représentent France Telecom et le dernier qui représente le Personnel. Son président est élu pour un mandat de deux (02) ans, renouvelable par les membres du conseil lors de Leurs réunions.

C'est lors des rencontres, que sont prises les décisions concernant les grandes orientations de l'entreprise.

- Le Directeur Général : il est responsable de la gestion et de la bonne marche de l'entreprise. Il dirige et impulse la Politique générale de la société. Il est élu par le conseil D'administration.
- Le Directeur Général adjoint : il a sous sa responsabilité, Toutes les Direction opérationnelles. Il est également Responsable des aspects techniques et commerciaux.

❖ LE POLE D'EXECUTION :

Il est chargé d'exécuter la politique définie par le pole de décision. Le pole d'exécution se compose de :

La direction des ressources humaines :

Elle a pour mission de gérer les ressources et de mener la politique sociale de l'entreprise : système de rémunération, construction de logements, formation, loisirs. Elle doit aussi : favoriser les conditions de travail et promouvoir l'émergence d'un climat serein, dans les relations professionnelles et Sociales.

La Direction financière et comptable :

Elle s'occupe de la gestion financière. Elle a pour mission, entre autre : d'augmenter les disponibilités financières, de minimiser les charges, d'élaborer les budgets, de faire des projections financières et de tenir les comptabilités de la société.

La Direction de l'approvisionnement et de la logistique :

elle exécute la politique d'approvisionnement de l'entreprise et gère les marchés et les contrats de fourniture et de prestation. Elle gère aussi le patrimoine bâti, les biens immeubles du groupe et les stocks de fourniture de bureau. Elle est aussi chargée de satisfaire les directions en moyens logistiques, d'assurer : l'approvisionnement en matériel, en fourniture de bureau et surtout d'équipement liés a l'activité principale, comme la commande plus importante de centrale téléphonique.

La Direction des Opérations Internationales :

Elle s'occupe de la coopération, en veillant au respect des engagements internationaux.
Elle participe : aux assemblées et réunions des organismes supranationaux de télécommunication, comme l'union internationale des télécommunications.

La Direction du Système d'Information :

Elle est chargée de concevoir un système d'information fiable, automatisé et sécurisé. Elle assure aussi la maintenance du système et

la formation des utilisateurs. En outre, elle établit la facturation téléphonique. Toute proposition de modification du système d'information, doit être validée par cette structure.

La Direction des Affaires Juridiques :

Elle est chargée de la protection légale du patrimoine de la SONATEL, de la défense des intérêts de l'entreprise et du suivi des affaires juridiques qui concernent SONATEL.
Par ailleurs, elle organise les réunions du conseil d'administration et de l'assemblé général en assurant le secrétariat.

La Direction des réseaux :

Elle élabore le plan directeur de développement, assure son suivi et son exécution.
De même, elle assure l'ingénierie, la réalisation des projets d'extension et de modernisation du réseau des télécommunications.
Aussi, elle est chargée d'améliorer la gestion et la qualité du service technique des réseaux.

La Direction commerciale :

Elle est devenue le fer de lance de la stratégie de Développement de SONATEL. Ses principales missions sont :
La mise en œuvre d'une politique axée sur la satisfaction et la fidélisation des clients.
Veiller à une bonne réactivité face à l'évolution du marché et de l'environnement.
L'exploitation efficiente du réseau commercial
La mise en place d'une démarche de proximité, par la création de nouvelles agences commerciales, plus proches des clients
L'anticipation et la prévision des besoins de la clientèle.
Etc.….

LA Direction Opération et réseau :

Créée en fin 2005, c'est la dernière Direction à avoir vue le jour. Elle est chargée de superviser les centraux téléphoniques ainsi que toutes les opérations sur le réseau.

Entrepreneur dans la nouvelle technologie de l'information et de la communication, SONATEL s'est engagée dans les secteurs de la téléphonie mobile et de l'Internet. Elle compte à son actif, deux filières qui sont :

SONATEL Mobile (alizé) et TELECOM Plus qui est devenu depuis mai 2001
SONATEL
Multimédia, avec SENTOO comme nom commercial.

MISSION DE LA SONATEL

La société nationale des télécommunications du Sénégal (SONATEL) est une société de droit privé, dont l'Etat Sénégalais a transféré ses droits exclusifs sur le réseau des télécommunications.

Le secteur des télécommunications constitue un élément essentiel dans tout processus de développement économique et culturel d'une nation.

Les télécommunications contribuent entre autres, à l'accroissement d'échanges et d'informations des différentes composantes économique et l'efficacité s'avère indispensable au développement de toute économie.

C'est par rapport a cette politique que le Sénégal a l'instar de la plus part des pays soucieux de leur développement s'évertue à améliorer progressivement son système de télécommunication.

Ces objectifs sont le développement et la modernisation des réseaux de télécommunication.

La Direction Générale se fixe comme ambition principale de faire de la SONATEL, la première entreprise sénégalaise et la société de télécommunication Africaine de référence, leader des opérateurs économique en Afrique.

En définitive, nous pouvons dire que la mission principale de la SONATEL est d'offrir des services de télécommunication au plus grand nombre d'usagers au moindre coût avec une bonne qualité de service d'équilibre financier.

SECTION 2 : STRATEGIES ET IMPACTS

L'importance de la communication dans le management de la SONATEL tient au fait, qu'il s'agit d'une entité économique à laquelle le salarié se doit d'apporter le maximum d'efficacité. C'est pourquoi à la SONATEL nous pensons qu'une stratégie de communication est le changement enfin d'amener l'entreprise à accroître son efficacité tout en optimisant ses résultats.

Elaborer une stratégie de communication, c'est :
Définir des cibles de communication (l'ensemble des salariés)
Définir la substance du message à diffuser, c'est-à-dire formuler une stratégie créative
Définir et planifier les moyens à employer pour véhiculer le message

La stratégie de communication interne repose nécessairement sur une analyse de la situation de l'entreprise, de son environnement.

❖ Nécessité d'une stratégie :

Le mot « stratégie » par ses multiples connotations risques d'évoquer avant tout des décisions prises par l'Etat major de la communication.
Formuler une stratégie permet :
Eviter les erreurs,
De donner des directives claires aux différents intervenants,
D'assurer la continuité dans la communication
De vendre ses idées

➢ La mise en place d'une politique de communication

Comme toute démarche de communication, mettre en place une politique de communication interne ne peut être le reflet d'une attitude velléitaire, d'une vue à court terme, d'un comportement démagogique, ou d'un élan improvisateur.
On doit respecter en communication interne une méthodologie précise, logique, obéissant aux mêmes exigences de cohérence et de rigueur.

- **La démarche de la communication interne**

Le plan de communication interne est la traduction opérationnelle de la stratégie. C'est un instrument de management dont l'objet est de traduire la politique de communication interne de l'entreprise en un ensemble d'action cohérentes et coordonnée entre elles. Il ne faut surtout pas travailler au rythme d'opérations ou de projets spécifiques, hors de toutes planification annuelle.

A partir du moment où le principe d'une politique de communication interne est admis, il est nécessaire d'aborder la démarche dans un certain état d'esprit, et en appliquant certains critères de comportements indispensables.

La volonté : celle de constituer une structure responsable et de mettre à sa disposition un budget lui permettant de bâtir un plan d'action digne de ce nom.

La transparence : utile, sinon nécessaire, elle fait également partie des gages de succès. Toutefois il est évident qu'on ne peut pas toujours tout dire.

La clarté : il ne faut jamais oublier que parmi, les salariés de l'entreprise, on rencontre toutes les catégories d'individus en terme de tranches d'ages, de catégories socioprofessionnelles, de formation, etc.

La rapidité : si l'on veut éviter les bruits, ou pire il faut veiller à ce que l'information parvienne rapidement aux destinataires.

Le long terme : la politique de communication interne doit être pensée à long terme, c'est-à-dire au minimum une année et plus si possible.

La ténacité : compte tenu des précédents critères, il es évident de faire preuve de persévérance pour faire passer et obtenir les réactions souhaitées en retour.

Ecoute et échange : la communication, pour atteindre ses objectifs qui visent à faciliter le profit de l'entreprise, va tenter de modifier ou de faire évoluer les comportements et attitudes.

Anticiper : l'anticipation est l'attitude qui évitera une grande partie des mauvaises surprises toujours possibles.

- **Rôle de la communication interne**

La communication interne à une place très importante au sein de la SONATEL. Elle est au cœur du management de l'entreprise.

Toutes les entreprises importantes comme la SONATEL, essaient de développer l'innovation, de conjuguer les dissemblances et maîtriser la complexité. Elle doit suppléer les carences du management, devenir un outil de management à part entière : intervention du plus haut niveau stratégique, moyen d'accompagnement du changement dans l'entreprise, soutien à la hiérarchie dans sa mission d'information et d'animation.

La mission assignée au département de communication consiste à définir une politique globale de communication à partir de la stratégie de la SONATEL.

A cet égard, ses principales taches sont :

- Définir le système d'identité de la SONATEL et ses filiales et développer la politique qui s'y attache ;
- Développer l'image de l'entreprise ;
- Participer aux actions soutenues par la fondation d'entreprise SONATEL ;
- Veiller au respect de la charte graphique définie par la SONATEL ;
- Gérer les relations publiques et les réalisations avec la presse ;
- Gérer le club des actionnaires, le club SONATEL action ;
- Coordonner les activités du comité de pilotage des sites web de SONATEL en rapport avec la direction du système d'information et SONATEL multimédias ;
- Diffuser un interne les informations pertinentes permettant a chacun de comprendre la SONATEL, d'être autonome en tant qu'agent de SONATEL et porteur des valeurs de l'entreprise ;
- Mettre en place des conditions d'échange, d'enrichissement réciproque entre personnes ou services, de coordination et de créativité ;
- Stimuler et soutenir l'adhésion de l'ensemble des agents à notre ambition, à nos valeurs et à nos objectifs communs ;
- Mettre en place un système de communication interne tendant à améliorer les relations professionnelles et sociales ;
- Améliorer l'efficacité et l'efficience des supports d'informations existant : gestion des lignes téléphoniques de services d'exploitation, mise à jour

des annuaires internes (téléphone, fax, adresse, électronique, système d'affichage) ;

- Assurer le suivi des journaux d'entreprise (flash info, SONATEL Magasine, Focus, SONATEL Action etc.) ;
- Promouvoir l'usage professionnel et effectif des nouvelles technologiques de l'information et de la communication (NTIC) : messageries vocale, électronique (Internet, intranet, etc.)
- Promouvoir les canaux d'information ascendante : sondages internes d'opinion à périodicité régulière, système de suggestion à caractère professionnel et social
- Tenue des réunions, régulières des séances d'information et de coordination, forums d'entreprise, séminaires d'information ou de réflexion
- Assurer la tenue du tableau de bord du Directeur Général, de tous les indicateurs sociaux (emplois, recrutement formation, délais de traitement des dossiers) en rapport avec la structure chargée de gérer le système d'information de gestion

Le chef de département est informé de toute décision et de tout événement important de nature à affecter la vie de l'entreprise. Il est consulté par le directeur de l'entreprise, avant toute décision définitive, sur toute mesure intéressant la communication dans l'entreprise.

Il n'est pas qu'un opérationnel, c'est aussi et surtout un facilitateur : son rôle est de faciliter l'ensemble des pratiques de communication interne. Il appartient à chacun de faire preuve d'écoute, de dialogue, d'implication et de cohésion. La communication est un comportement, donc l'affaire de tout un chacun.

Tous ceci nous amène à dire qu'une bonne communication contribue à pousser les individus à faire de leur mieux, non pas parce qu'ils y sont obligés, mais parce qu'ils ont conscience de faire partie d'un groupe et qu'ils ont le plaisir de contribuer au succès.

❖ l'impact de la communication interne

Nous allons livrer quelques remarques se rapportant à l'impact de certains éléments d'appréciation dans une entreprise comme la SONATEL.

- **L'impact de l'effectif du personnel**

Avec un personnel actuel de plus de 1650 personnes, la SONATEL fait partie des plus grande entreprises.

Les hommes qui y travaillent ont droit à des informations sur leur entreprise, aussi bien au plan du fonctionnement, de l'évolution, des structures que des résultats.

- **L'impact de la répartition du personnel**

S'agissant d'une entreprise comptant plusieurs établissements dans le pays, il est évident qu'il lui faut asseoir un système adéquat de communication en tenant compte justement de cette particularité.

- **L'impact de la composition du personnel**

L'intérêt de la composition tient au fait qu'il s'agit, de personnes de couches différentes n'ayant donc pas les mêmes sensibilités et les mêmes perceptions de l'entreprise.

Leurs intérêts respectifs apparaissent également divergents.

Nous voyons là, une illustration de la notion d'entreprise au sens des sociologues pour qui, l'entreprise est un lieu de conflits du fait de la coexistence de trois catégories de personnes.

- **Impact des partenaires économiques**

Les usagers fixent leur choix pour s'abonner en s'informant des données commerciales.

Il en est de même des actionnaires soucieux de l'avenir de leur entreprise, qui se posent généralement la question de l'opportunité de vendre leurs actions ou de les conserver.

Cela apparaît plus important qu'il s'agit d'actions cotées en bourse.

- **L'impact des finances**

Au plan des finances, ce qui retient l'attention c'est le système de la communication la plus appropriée pour générer le maximum de recette mais aussi pour effectuer et assurer les dépenses judicieuses.

Certaines informations laissent présager une situation concurrentielle plus difficile.

Quand aux dépenses judicieuses, on y parvient par de larges informations auprès du personnel et des actionnaires.

Les premiers sont en général connus pour leur propension à demander des augmentations de salaires, de primes, ou d'autres dépenses faisant partie de la masse salariale.

Quant aux seconds, il s'agira plutôt de faire prévaloir les impératifs du moment en cette période de développement des technologies de l'information et de la communication avec tout ce que cela comporte comme nécessite de renouvellement des installations (partiellement ou entièrement), pour éviter surtout les cas d'obsolescence.

CHAPITRE II : METHODES ET ORIENTATIONS

La démarche communicationnelle de la SONATEL entre dans le cadre d'une volonté d'améliorer son image plutôt positive qu'elle a traînée pendant longtemps aux yeux de la clientèle. Cette démarche a permit à la SONATEL de définir ses priorités, établir des contacts, entretenir des relations déjà initiées, augmenter ses ventes, démentir la rumeur.

Cette image s'explique par un certain monopole du service public sur les télécommunications ainsi qu'une motivation de son personnel. Cette adhésion du personnel était dû aux choix politiques portés sur la société que les employés jugeaient adaptés ainsi qu'un type de management qu'ils partageaient.

Aujourd'hui, par le biais de la communication interne, la SONATEL entend impliquer un changement dans une démarche d'équilibre et de dialogue social.

Pour élaborer une stratégie de communication, il faut associé la logique, l'intuition et la rumeur :

- La logique dans l'étude du problème, l'analyse de son environnement ;
- Intuition dans le choix d'une politique qui semble adaptée ;
- Rigueur pour valider la solution finale, la mise en œuvre, le contrôle, la mesure

Toute démarche de communication vise à doter ou modifier l'image de l'entreprise.

La communication interne englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise ; remplit de multiples

fonctions ; d'où l'utilisation de plusieurs circuits pour une bonne compréhension de la population ciblée.

SECTION 1 : LES OUTILS DE LA COMMUNICATION INTERNE

Sous ce titre nous voulons évoquer les affiches, les notes de services, les boites a idées destinés au personnel, etc.

Nous ne pouvons pas laisser non plus sous silence l'existence de journaux avec une gamme assez remarquable :

- **Le journal d'entreprise** :

L'élément majeur de la communication au point de se confondre parfois avec elle.

A la SONATEL. Ils sont au nombre de trois :

- **Focus, une publication mensuelle** qui informe sur la vie de l'entreprise, les grands événements relatifs aux décisions prises ;
- Flash info, bulletin officiel d'information interne pour une amélioration de l'offre de service, de la gestion des ressources humaines, etc.

- **SONATEL Magasine**, une publication bimestrielle qui est le porte voix des travailleurs.

Tous ces journaux au plan de la forme et du contenu n'ont rien à envier aux journaux et revues édictés par les professionnels de l'information et de la communication. Une équipe entièrement composée de « Sonate liens » avec le Directeur Général à leur tête les anime.

Leur but est d'informer régulièrement le personnel sur la vie de l'entreprise (fonctionnement et gestion administrative, financière, technique, sur la vie sociale, culturelle), mais aussi sur l'évolution de l'environnement des télécommunications en général.

- **Boite à idées :**

Elles permettent aux agents de donner leurs idées à travers des messages écrits à mettre dans les boites à idées.

- **Les tableaux d'affichage** :

Ici sont fixées les notes d'informations relatives à l'entreprise, les informations sociales.

- **Les montages audiovisuels** :

Ce sont des dispositifs télévision interne installés dans tous les centres de la SONATEL, à des endroits appropriés (cafeteria, hall d'entrée …) ils permettent au personnel d'être informé quotidiennement, par l'image, sur les faits saillants qui rythment la vie de l'entreprise.

Son avantage c'est diffuser en même temps, la même information dans toutes les agences de la SONATEL quel que soit le lieu géographique sur le territoire national.

- **Les lettres aux cadres** :

C'est une initiative prise suite à une recommandation de la convention des cadres, pour permettre à l'encadrement de la SONATEL, d'être informé sur des sujets stratégiques. Elles permettent aux cadres de renforcer la communication globale de l'entreprise et de s'impliquer dans l'effort de présentation de l'image de l'entreprise.

- **L'intranet**

C'est un réseau informatique qui permet une transmission sécurisée et homogène d'information, d'application et de services. Il utilise les technologies d'accès et les outils de recherche de l'Internet.

C'est un site accessible par Internet mais réservé uniquement aux salariés de la SONATEL. Il permet à la fois le travail en commun (groupage) en ligne et à distance, la consultation de banque de données, ainsi que les forums d'expressions. Ce serveur d'information permet au personnel :

- De consulter ou de recevoir du courrier
- De se connecter à tous les systèmes d'information disponibles.

L'intranet, dénommé **intra@com**.,à la SONATEL contient plus de huit mille fichiers et a permis de « réveiller » l'information qui dormait dans les directions.

- **La messagerie Lotus Notes** :

C'est une messagerie électronique, un outil important et utile permettant une communication fluide au sein de la SONATEL. La distance n'est désormais plus une raison d'informer les salariés avec du retard.

- **Les comptes rendus de réunion** :

Ils permettent d'informer le personnel sur les principales conclusions des réunions qui ce sont tenues soit, au niveau des autres structures de la Direction Générale, soit au niveau des autres structures de la SONATEL. Ils font l'objet d'une large diffusion limitée aux structures concernées. On peut les consulter via intra@com. Ou le recevoir par lotus notes.

- **Les notes de service :**

Elles ont pour but principal d'informer le personnel sur les directives que donne le Directeur Général pour le fonctionnement de la SONATEL. Les informations transitent par voie hiérarchique.

La communication interne doit impliquer l'ensemble du personnel sans aucune distinction de catégorie ou de hiérarchie.

C'est ainsi que les syndicats et les délégués du personnel jouent un rôle très important dans le domaine de la communication.

SECTION 2 : BILAN DE LA COMMUNICATION INTERNE A LA SONATEL

Nous pensons pouvoir énumérer les caractéristiques de la SONATEL au plan de la politique de communication mise en place qui sont de deux ordres : d'une part celles qui constituent des atouts majeurs de l'entreprise et d'autres parts celles qui, a notre avis appellent une amélioration : forces et faiblesses.

A partir ce ceux qui précèdent nous allons essayer de faire des recommandations.

- **Forces**

La SONATEL a bel et bien une politique de communication, c'est-à-dire un système cohérent d'échange d'information avec son personnel, et ses actionnaires qui repose sur des principes méthodologique généralement admis en matière d'élaboration ; de mise en ouvre et de contrôle de toute la politique.

La SONATEL à une bonne politique de communication et dans ce domaine, elle n'a rien à envier aux grandes entreprises des pays développés. En effet, c'est une politique qui, à travers des canaux aussi nombreux que variés et dont certains utilisent les technologies les plus modernes, permet au personnel d'être informé sur tous les aspects de la vie de l'entreprise et de s'exprimer librement sur son fonctionnement et sa gestion .

Un certain nombre d'atouts nous paraissent de nature à augurer favorablement de l'avenir de la SONATEL. Il s'agit en effet des éléments d'appréciation propre à montrer les efforts considérables consentis pour la communication :

- **Eléments structurels**

Au niveau de la SONATEL, des structures spéciales existent (départements, services) qui ont pour mission essentielles d'élaborer, de mettre en œuvre et d'évaluer les actions de communication interne selon des critères objectifs et en tenant compte des missions et des moyens de l'entreprise.

La SONATEL a prévu un département spécialisé de la communication, ce n'est pas le cas dans d'autres grandes entreprises notamment celles de l'Etat.

Rappelons en effet qu'il s'agit là des axes de la gestion des ressources humaines à coté des aspects administratifs et gestions socio-économiques.

La SONATEL comparée aux autres entreprises accorde une grande importance à la politique sociale (organisation d'arbre de noël, cérémonie de retraite, présentation de vœux au personnel, des week-end de vacances à Sally et des voyages à l'étranger etc.)

Il est heureux de constater que le département de la communication dépend de la Direction Générale Adjointe (DGA).

- **Les outils de communication**

Nous avons pu rendre compte dans le développement du fait que la SONATEL met en œuvre des circuits assez variés de communication (intranet, extra net, journaux d'entreprises, les boites à idées, les tableaux

d'affichages, les montages audiovisuels, les comptes rendus de réunion, les notes de services,etc.).

Nous pouvons dire que les trois principales formes d'expressions de communication que sont la forme écrite, la forme orale, et la forme audio-visuelle coexistent au niveau de la SONATEL.

- **Budget de la communication**

Ce qui précède montre qu'une part non négligeable de chiffre d'affaires est allouée au département de la communication aussi interne qu'externe.

- **Une meilleure préparation de l'entreprise pour l'avenir**

En ce qui concerne la forme aussi bien que le fond, la politique de communication de la SONATEL est conforme à ce que les professeurs nous ont enseigné à propos des conditions requises pour qu'il y ait une bonne communication. En effet :

Les actions de communication revêtent, au niveau de la SONATEL, les deux aspects fondamentaux qu'il y a dans toute politique de communication d'une entreprise digne de ce nom, à savoir l'information descendante et l'information ascendante.

Les actions de communications développées par la SONATEL visent aussi bien son personnel que ses associés, ses actionnaires.

Le contenu des actions de communication de la SONATEL est riche et varié ; en effet, ces actions couvrent non seulement tous las aspects de la vie de l'entreprise (administratifs, sociaux, financiers etc.) mais encore les aspects liés à son environnement technologique, économique et politique et ce, aux niveau aussi bien national qu'international.

L'importance de ces aspects vient du fait qu'a notre avis, les chances de survie de l'entreprise d'aujourd'hui se mesurent dans sa prédisposition à affronter les impératifs du changement.

A la SONATEL, cela constitue un des soucis majeurs des dirigeants qui estiment que la nécessité du changement vient des éléments d'appréciation ci-après.

Sans rentrer dans les détails des efforts louables sont enregistrés pour aménager le chantier du management :

Les besoins des clients qui se modifient ;

L'évolution des mœurs qui engendre de nouveaux besoins clients ;

Le manque d'autonomie des collaborateurs ;

L'introduction de produits de substitution par les nouveaux entrants

La dégradation de la qualité du service

La non implication des managers dans leurs rôles d'animation des équipes, du pilotage des compétences de leurs collaborateurs, du pilotage de la stratégie et du dialogue social.

- **Faiblesses**

Un certain nombre de constats pourrait être relevés au titre de faiblesses c'est-à-dire des éléments qui méritent d'être considérés.

Cependant, nous pensons que la SONATEL doit placer la communication dans un contexte africain c'est-à-dire « moins d'écrit plus d'oral ».

L'héritage de notre civilisation orale doit intervenir dans l'entreprise surtout pendant une période sensible comme celle que vit la SONATEL aujourd'hui avec l'ouverture du marché à un troisième opérateur.

La communication sociale : c'est celle qui s'établit entre tous les travailleurs d'une même entreprise , toute catégorie socioprofessionnelles confondues, en dehors de la situation de travail et du lieu de travail. Elle nous parait insuffisante au niveau de la SONATEL ; or elle constitue un facteur important de cohésion et de paix sociale indispensables a la mobilisation de toutes les énergies en vue de relever les défis auxquels notre entreprise confrontée de fait de la libéralisation de secteur des télécommunications, mobilisation que traduit éloquemment une nouvelle devise « TM » (équipe).

La communication de proximité doit être privilégié. Les collaborateurs doivent être avant tout, motivés et actifs. Ils sont les vecteurs d'image, leur comportement et leur discours contribuent à construire auprès des publics externes l'image de l'entreprise. Les salariés sont de véritables relais d'information sur l'entreprise. Il faut leur donner d'avantage, la primeur de l'information, les tenir au courant.

❖ RECOMMENDATIONS

Nos recommandations vont se porter sur un certain nombre d'éléments que nous considérons comme des priorités a la réussite de bonne communication interne.

La SONATEL, doit d'avantage adopter une attitude de plus en plus communicante. Elle doit multiplier les efforts déjà existants c'est-à-dire savoir écouter, répondre à toutes les questions, être disponible, sortir de son bureau car c'est l'occasion de rencontrer et de saluer les salariés.

Par exemple le Directeur Général peut choisir un jour dans la semaine pour prendre le déjeuner avec ses salariés ;

Ou bien choisir un jour dans la semaine pour rendre visites aux salariés pour discuter ;

Ou bien laisser la porte de son bureau ouvert un jour de la semaine ou les salariés qui le désirent peuvent venir discuter avec le Directeur General.

Cependant, l'insuffisance de la communication sociale ci-dessus nous parait liée à un manque de renforcement et de multiplication de rencontres entre les différentes catégories socioprofessionnelles, en dehors des situations de travail.

Nous suggérons, pour combler ces lacunes, que la SONATEL doit :

- ✓ favoriser les rencontres informelles entre le personnel d'une direction, toutes catégories socioprofessionnelles confondues (rencontres inter – directionnelles) et ce en dehors du milieu professionnel et en vue de leur permettre de discuter librement de problèmes autres que ceux concernant leur travail, d'échanger des sentiments, de s'apprécier mutuellement, de se connaître sur le plan humain, de mieux se comprendre et donc de mieux communiquer.
- ✓

D'une manière générale, ces rencontres pourraient consister en des sorties, déjeuners, des cooktails, ou des lunchs sont des modalités et la périodicité serait

laissées à l'initiative de chaque direction, pour ce qui est des rencontres intra directionnelles et de la direction des ressources humaines, pour ce qui est des rencontres inter directionnelles.

- ✓ renforcer ses relations avec les structures interne de type associatif telles que l'amicale des femmes, l'amicale des cadres l'association sportives et culturelle en instaurant avec elles un véritable partenariat car elles ont pour principal but, à travers leurs activité, de promouvoir l'entre aide, l'entente et la fraternité entre les membres en favorisant le contact, le dialogue et la communication.
- ✓ Nos investigations nous ont aussi révèle que les agents nouvellement recrutés ne bénéficie pas, systématiquement à leur embauche, d'informations écrites ou audio-visuelles destinées à faciliter leur accueil et leur compréhension de l'organisation de l'entreprise.

- ✓ Nous suggérons pour combler cette lacune, que la direction des ressources humaines , édicte à l'intention des agents nouvellement recrutés, des brochures qui leur donnent des informations complètes sur la société (régime juridique, adresse, capital , chiffre d'affaires, organigramme, salaires , promotion , avantages , sécurité sociale, santé , formation, discipline , droits et devoirs, etc.)

Tout ceci nous permettra de pallier aux insuffisances notées plus haut.

Pour renforcer sa politique sociale, la SONATEL doit penser à avoir un lieu convivial permettant aux agents qui le souhaitent de se retrouver pendant la pause café de 12H 30.

Nous pensons qu'une meilleure collaboration plus accentuée des départements communication et ressources humaines pourrait donner plus d'éclats à ses actions considérables.

Le savoir technicien de l'une associée aux compétences de l'autre donnerait des résultats largement positifs sur la communication interne.

CONCLUSION

L'information nous apparaît aujourd'hui comme une ressource stratégique pour le succès économique des entreprises. Elle concourt à la prise de décision, mais doit également être au service d'une décision soutenue et approuvée par l'entreprise.
Nous avons voulu, à travers ce travail d'étude et de recherche, essayer de montrer les enjeux et les intérêts de la politique de communication interne à la SONATEL ; ainsi que le cadre dans lequel il doit s'intégrer, c'est-à-dire la culture d'entreprise.

C'est pour cette raison que nous avons tenté dans les pages précédentes de relater les éléments qui permettent d'édifier sur les réalités de la SONATEL dans le domaine de la communication.
En guise de conclusion, nos propos se rapporteront aux implications préoccupantes d'un environnement national et international.
Même si comme nous avons essayé de le montrer , des dispositions sont prises pour affronter l'avenir ,tout laisse croire qu'il y a beaucoup encore à faire , à en juger la vitesse du bouleversement des données internationales telle quelle apparaît avec le phénomène de mondialisation .

Cela donne à réfléchir en raison surtout de son corollaire immédiat, c'est-à-dire la globalisation perçue comme tendance ou regroupement des capitaux pour mieux affronter la concurrence.

L'importance de la question tient aussi au fait que la SONATEL utilise des immobilisations qui peuvent être facilement frappées d'obsolescence.
Néanmoins, nous pensons que la gestion reflète un équilibre digne d'attention entre d'une part la nécessité d'adapter les équipements et d'autre part donner droit aux exigences des hommes qui permettent le déploiement judicieux des activités de l'entreprise .

Au centre des problèmes de la Gestion des Ressources Humaines, la communication occupe une place non négligeable : elle ne peut se faire qu'au service d'une politique générale conçue pour la performance de l'entreprise.

Toute entreprise qui se veut compétitive, doit aujourd'hui intégrer la communication interne dans son management.
L'entreprise de demain ne pourra remplir sa mission et atteindre ses objectifs que ; si elle améliore sa faculté de communication, d'informer et d'impliquer ses partenaires.

La communication n'est pas une science miraculeuse mais une ambition, qui est d'agir sur la motivation des hommes en asseyant d'asseoir la légitimité d'une organisation et conquérir sa place dans la société.
Une bonne communication vise, à positionner l'entreprise en lui donnant une personnalité méconnaissable par tous ces publics et une unité distincte de la concurrence.
C'est ainsi qu'aujourd'hui, le souci de gérer autrement cette organisation à conduit les dirigeants à mettre l'accent sur la sur la démarche managériale. La nouvelle politique consiste, au plan interne à préparer l'entreprise aux nouveaux défis qui l'interpellent, mais cela ne saurait suffire.
Aussi faudrait t-il anticiper sur les métiers d'avenir et doter de moyens le personnel afin de lui permettre de se préparer aux mutation futures en favorisant sa mobilité et sa poly-compétence.
La SONATEL essaie de maintenir un esprit d'entreprise, qui est un gage de solidarité et de cohésion face au nouvel environnement concurrentiel.
La notoriété de la SONATEL et son image de marque qui excellent sur le plan international, ont fini de faire de la SONATEL une entreprise de référence dans le continent.
Quoiqu'on puisse dire, la communication restera toujours un grand levier de développement stratégique de l'entreprise du nouveau millénaire et sera toujours à la base de toutes les révolution : technologique et sociale, etc.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- **OUVRAGES**

Dupuy.E, Deyerst, Raynaud.L : la communication interne vers l'entreprise, les Editions d'Organisations, Paris 1988

Revon. A, la communication ascendante, les Editions d'Organisations ; Paris 1988

Perretti.J.M, Fonction Personnel et Management des Ressources Humaines- Vuibert 1991

Marie Hélène Westphalen « communicator : guide de la communication d'entreprise » : 3°Edition

Silvio Monterotto Marulla, « manuel pour la Direction du personnel » :
Editions Hommes et Techniques

PHilippe De trie et Catherine Meslin-broyez, « la communication interne au service du management » : Editions liaisons

- **ARTICLES**

Bartoli. A, communication et politique générale d'entreprise – enjeu humain 1989

Pouvreau .J.F : le journal d'entreprise ; outil de management des intelligences –enjeu humain 1989

- **DIVERS**

Rapports d'activités annuelles de la Sonatel, 2000, 2001, 2002, 2003, 2004,2005.

Projet d'entreprise de la Sonatel – mars 2004

Focus – Sonatel

Sana tel Magazine

Note de service N° 1074/97/SNT/DG/DRH : attributions de département de communication interne

Plan de communication 2004

www.aconseil.tr
www.oboulo.com
www.yahoo.fr
www.google.com