

**LA COMMUNICATION INTERNE, VECTEUR DE REUSSITE DU PROJET
D'ENTREPRISE
ETUDE COMPARATIVE « SEROR, DENNOUNI »**

ABOURA RACHIDA
Maitre AA Université de Tlemcen
rachida.aboura@gmail.com

N.SARI
Doctorante LMD
Université de Tlemcen

Submitted date: 21/06/2018

acceptance date:02/12/2018

Abstract :

Today, businesses that last are those which do not put the profit in the first and unique place of their purposes, but give a major importance to the human factor, the satisfaction, the involvement of the latter is therefore be today at the heart of the concerns of managers who want to carry out their business project, it is located that the communication is a very important factor to adhere the human resources of the enterprise to its project.

We focus in this article to the interest that the managers of the two companies of Public Works of the region of Tlemcen to the communication, as well as to the interest taken by the HRD to establish a strategy and a plan of Communication and this in order to create a team spirit and a membership of Human Resources to the project of their companies,

key words: communication, enterprise project, accession of human resources

RESUME

Aujourd'hui, les entreprises qui durent sont celles qui ne mettent pas le profit en première et unique place de leurs finalités, mais accordent une importance majeure au facteur humain. La satisfaction, l'implication de ce dernier se trouve donc être aujourd'hui au cœur des préoccupations des managers qui veulent mener à bien leur projet d'entreprise. Il se trouve que la communication constitue un facteur très important pour faire adhérer les ressources humaines de l'entreprise à son projet.

Nous nous intéresserons dans cet article à l'intérêt que portent les managers de deux entreprises de travaux publics de la région de Tlemcen à la communication, de même qu'à l'intérêt porté par la DRH à instaurer une stratégie et un plan de communication et ce afin de créer un esprit d'équipe et une adhésion des Ressources Humaines au projet de leurs entreprises. Après quelques définitions des concepts clés, nous discuterons les résultats de notre étude empirique qui se révèlent aller dans le même sens que nos hypothèses quand à l'importance de la communication pour faire adhérer au projet de l'entreprise.

Mots Clés : communication interne, projet d'entreprise, adhésion des ressources humaines.

INTRODUCTION

L'entreprise est composée de trois dimensions aussi importantes les unes que les autres : La structure, les ressources matérielles et les ressources humaines. Elle est donc à la fois une communauté d'hommes et de femmes à la recherche d'un épanouissement personnel et un ensemble de fonctions et de tâches pour réaliser un but commun et explicite ; Cette spécificité donne à la communication un enjeu organisationnel important qui est de faciliter les échanges entre les directions et les services, et de décloisonner ainsi les hommes et les structures, et ce pour permettre l'équilibre et la survie de l'organisation. En effet, les entreprises contemporaines savent dorénavant que leur succès passe, entre autres, par le dialogue avec leurs salariés. Tous les écrits sur ce sujet s'accordent à dire qu'un management de proximité basé sur la communication permet de créer une

harmonie de groupe un épanouissement des travailleurs et par là même leur adhésion au projet de l'entreprise.

Notre présente recherche consiste, à répondre aux questionnements suivants : Comment impliquer les ressources humaines, les faire adhérer au projet de l'entreprise, augmenter leur performance et ainsi réaliser la performance de l'entreprise ?

Une étude empirique réalisée auprès de deux entreprises de travaux publiques de la région de Tlemcen nous permettra de mettre en évidence le rôle de la communication interne dans la réalisation des projets.

REVUE DE LA LITTERATURE :

1. Cadre conceptuel

1.1 La communication d'entreprise

De nos jours la communication suscite l'intérêt d'un grand nombre de spécialistes en management. C'est un processus prévisible, continu et toujours présent, de partage de signification à travers une interaction de symboles, (Myers & Myers, 1984). « Quand je communique avec une autre personne, je lui transmets un message, et quand cette personne communique à son tour avec moi, elle me retourne un message de même nature qui contient des renseignements accessibles d'abord à elle et non à moi » (Wiener, 1971).

Au sens large, une communication désigne tout échange de messages; c'est un processus au cours duquel des significations sont transmises entre des personnes ou des groupes, (Maisonneuve, 1982). Communiquer, c'est nécessairement tenter de traduire une expérience totale, atemporelle, en la plaçant dans une séquence temporelle, (Rimé, 1984).

Pour résumer : « la communication est un processus reposant sur un échange entre deux ou plusieurs personnes compréhensible une information formelle ou informelle transmise d'un émetteur a un récepteur » (Jean-Yves CAPUL 1992).

La communication d'entreprise ne s'improvise pas, sa maîtrise résulte d'un apprentissage progressif. Les professionnels de la communication constatent souvent que la différence fondamentale entre des personnes qui ont reçu une bonne formation en communication et celles qui n'en n'ont pas reçu ne réside pas dans la connaissance des outils mais dans la capacité à appréhender un environnement complexe, à y situer le rôle effectif de la communication et à se poser immédiatement les bonnes questions.

Traditionnellement dans les entreprises, on distingue la communication interne et la communication externe. Cette distinction porte essentiellement sur les objectifs et sur le public ciblé par la communication. Nous nous intéresserons de manière particulière dans cet article à la communication interne.

1.2 La communication interne de l'entreprise

Au sein d'une entreprise, des actions de communication sont mises en œuvre à destination des salariés ; l'ensemble de ces actions est régi par une forme de communication prénommée la communication interne.

Cette dernière s'inscrit dans la politique globale de communication de l'entreprise et doit être à l'origine du rapprochement entre dirigeants et salariés pour une meilleure écoute bilatérale et une réponse précise aux attentes des collaborateurs en matière d'information.

Comprendre la communication interne, c'est apprécier les bénéfices qu'elle peut rendre, particulièrement en tant qu'outil de motivation et d'implication des salariés et cela quelle que soit la taille de l'entreprise.

De ce fait, la communication interne est aujourd'hui une fonction à part entière dans les entreprises, elle représente le dialogue entre les salariés et l'employeur mais également la transparence dans les relations entre les collaborateurs au sein d'une organisation.

Qu'est ce que la communication interne :

« La communication interne peut se définir comme le mécanisme par lequel se crée, se développe et évolue une entité unique et homogène que l'on appelle société, compagnie ou entreprise. La stratégie de communication interne est l'art de diriger, d'harmoniser et de mettre en synergie les différentes formes de communications existant dans l'entreprise en vue de la satisfaction d'objectifs d'intérêts général » (FANELLY NGUYEN-THANH, 1991). C'est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent (CHARLES COOLEY, 2006). Elle consiste à mettre les personnes en relation les unes avec les autres dans la réalisation d'un projet commun (PHILIPPE DETRIE et CATHERINE BROYEZ, 2001).

L'objectif global de la communication interne consiste à récolter puis à diffuser, à communiquer des informations pour permettre à l'entreprise et à ses acteurs internes d'exister, de collaborer, de travailler et de produire. « Parce que travailler c'est communiquer. Communiquer crée du lien. Communiquer c'est prendre parti. Communiquer c'est rendre possible la performance globale » (Jean-Marc DECAUDIN, Jacques IGALENS 2009). Le gestionnaire doit sécuriser en communiquant et en combinant persuasion et l'écoute empathique afin d'obtenir la coopération de l'employé, (LARAMÉE, Alain, 1989).

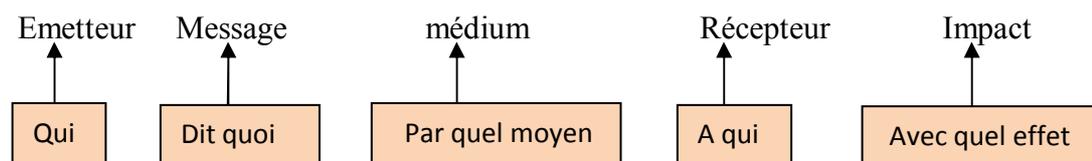
En effet, pour produire un travail efficace, les salariés ont besoin d'être pleinement informés. Ainsi, partager l'information est l'un des moyens les plus faciles que les managers peuvent utiliser pour déployer la performance des employés au sein d'une entité.

Il s'avère que plus les employés recevront de l'information, plus ils en délivreront. Le fait qu'ils soient à l'initiative de cette circulation d'information permettra d'engendrer la motivation et l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise ; c'est à partir de ce moment-là que nous pouvons parler d'interaction voire de synergie.

Il est désormais évident pour tous que les équipes qui gagnent sont celles qui prennent plaisir à travailler ensemble. Pour cela de plus en plus d'entreprises considèrent que leurs salariés sont leurs premiers clients, Parce qu'ils sont consommateurs mais aussi parce qu'à travers eux se reflète l'image de l'entreprise toute entière.

Ne dit-on pas chez IBM qu'un salarié satisfait donne un client satisfait ?

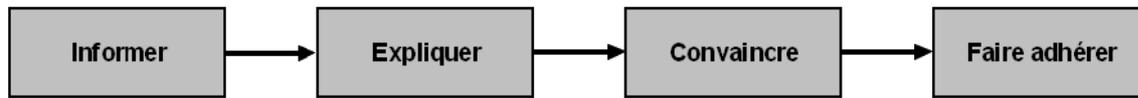
La définition classique de la communication est celle qui est fondée sur les fameuses questions suivantes :



La définition proposée ici est basée sur la théorie des systèmes et fait de chacun d'entre nous le centre de la communication.

Le processus d'une bonne communication consiste à informer les différents publics internes

(Managers, leaders, cadres, employés, ouvriers) afin d'expliquer un fait (projet, changement, nouveauté...) dans le but de les convaincre et de les faire adhérer.



Pourquoi communiquer?

« Parce que travailler c'est communiquer. Communiquer crée du lien. Communiquer c'est prendre parti. Communiquer c'est rendre possible la performance globale » (Jean Marc DECAUDIN, Jacques IGALENS, 2009)

La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise, elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges.

Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis.

Il ne s'agit pas ici de convaincre un client mais de donner à un employé l'envie et les moyens de bien travailler. L'objectif est de satisfaire le salarié afin que celui-ci apprécie son travail, se sente intégré et ait pleinement conscience de sa fonction et de sa nécessité au cœur d'une structure.

Les objectifs de la communication interne

Définir l'objectif de la communication interne, c'est répondre à une problématique de demande et d'offre.

D'une part, la demande du salarié, ce qu'il désire savoir, ses inquiétudes, ses objectifs, qui peuvent être très différents d'un contexte à l'autre.

D'autre part, l'offre de l'entreprise par son message, son projet et son image, qu'elle désire partager avec ses employés. Celle-ci se doit d'être adaptée, elle doit être régulière et fréquente.

Ses objectifs particuliers sont les suivants :

- ✓ Au service du projet d'entreprise : la communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités. La communication dans l'entreprise repose sur les projets concrets découlant d'objectifs réels. Ceux-ci sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires.
- ✓ Accompagner le management : L'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les différentes équipes de travail.
- ✓ Relier et uniformiser : le troisième grand objectif de la communication interne est de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à l'entreprise. Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et d'adapter son comportement professionnel.

Dans le contexte du management actuel, la communication interne de l'entreprise est devenue un levier essentiel qui permet d'accompagner le management. Toute stratégie de management doit être assortie d'une approche communicationnelle sous peine de se heurter à un mur de résistance, de démotivation et de dysfonctionnement.

1.3 Le projet d'entreprise

« Un projet est un processus unique, innovant, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des étapes de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant des contraintes de délai, de coûts et de technique ». (Jean-Yves MOINE, 2013)

Le projet d'entreprise ne se limite pas à la planification stratégique, l'objectif est de partager le destin de l'entreprise par l'ensemble du personnel, le projet est donc un cadre de référence et un programme d'actions établi à partir d'étude sur la mission et les ambitions de l'entreprise et repose sur ses valeurs fondamentales.

Le manager de projet doit façonner une culture de projet qui encourage le travail d'équipe et des niveaux élevés de motivation personnelle, tout comme la capacité à déceler et à résoudre rapidement les problèmes qui menacent la bonne marche du projet.

Il a pour tâches de modérer les attentes des clients et de leur donner forme, de s'assurer de l'appui « politique » de la haute direction, de négocier avec ses homologues fonctionnels, de superviser le travail des sous-traitants, etc. Dans l'ensemble, le manager doit mettre en place un esprit de coopération au sein d'un groupe hétérogène dont les membres ont des perspectives, des normes et des engagements très différents.

D'une manière opérationnelle, le chef de projet :

- Donne l'information
- Compose l'équipe projet.
- Évalue les facteurs de risques et les gère à tout moment
- Affecte les travaux à réaliser
- Suit l'avancement des travaux
- Arbitre les conflits entre les acteurs de l'équipe projet
- Suit les budgets et délais

La communication dans un projet repose sur quelques principes de base qu'il faut respecter :

- Comprendre les attentes et les besoins des utilisateurs, percevoir leurs freins et leurs motivations par rapport au projet avant d'agir ;
- Organiser les actions de communication à un rythme constant pour fournir une vue régulière de la progression du projet ;
- Décrire la réalité telle qu'elle est – et non qu'elle sera ou devrait être ;
- Donner la parole aux utilisateurs clés.

Une communication efficace dans les projets veille donc à ce que la bonne personne dispose, au moment opportun, des informations requises, en utilisant des formats et des moyens appropriés. Ce processus d'échange permet d'améliorer la qualité du travail et de gagner du temps.

En effet, information et communication sont aujourd'hui des compétences exigées de tout cadre quelque soit son métier ou son secteur d'activité.

Cependant, est évident que tous les efforts que pourra faire une équipe pour informer les salariés des décisions et objectifs de l'entreprise seraient réduits à néant si cette dernière ne mettait pas en application les propos qu'elle a demandé de rapporter.

Les pressions environnementales sont fortes et omniprésentes chez toute entreprise. En contexte de changement quasi permanent, l'entreprise ne peut négliger la communication informer, rassurer, impliquer sont des enjeux très importants, car souvent les objectifs semblent de plus en plus difficiles à atteindre. La communication interne n'atteindra ses objectifs que dans la mesure où elle sera associée le plus tôt possible au projet de changement .

METHODOLOGIE

1 Etude comparative, analyse des données des deux entreprises:

Le cas de la SEROR et du Groupe DENNOUNI nous permettent d'exposer ici un type d'étude de cas. Le processus utilisé est identique à celui qui a été vu précédemment.

Pour effectuer notre étude, nous avons établi un questionnaire composé de questions fermées que nous avons soumis aux cadres des deux entreprises, nous avons ensuite utilisé le logiciel SPSS pour analyser les résultats de notre étude.

Les différents résultats de cette étude sont présentés sous forme de tableaux et de schémas graphiques obtenus après l'analyse des questionnaires. Notre évaluation est faite par rapport au poste occupé. Notre échantillon se compose d'un PDG, de cadres et de chefs de projets.

1.4 Hypothèses de recherche

H1- L'aboutissement d'un projet d'entreprise est tributaire d'une communication interne permanente.

H2- Coordination, motivation et implication des ressources humaines au nouveau projet d'entreprise constituent les objectifs principaux de la communication d'entreprise.

2 Fonctions : (Groupe DENNOUNI)

Dans le Groupe DENNOUNI nos questionnaires étaient adressés à un PDG, à quatre cadres et à cinq chefs de projets le tableau et le schéma suivant présentent le pourcentage de cet échantillonnage :

Fonction	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
PDG	1	10,0	10,0	10,0
Chefs de projet	5	50,0	50,0	60,0
Cadres	4	40,0	40,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Fonctions : (SEROR)

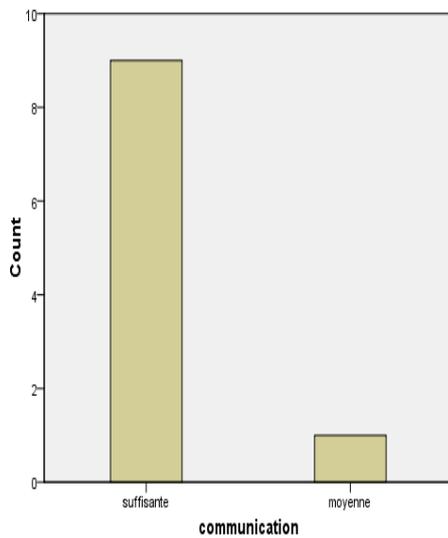
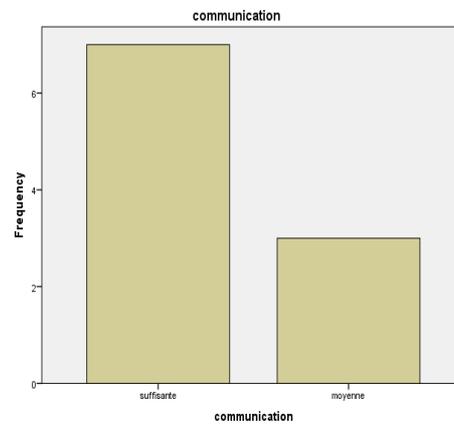
Concernant la société SEROR nous nous sommes adressés au PDG, à trois cadres et six chefs de projets. Le tableau et le schéma nous montrent les pourcentages de cette cible :

Fonction	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
PDG	1	10,0	10,0	10,0
Chefs de projet	6	60,0	60,0	70,0
Cadres	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

La communication :

Q : Comment voyez-vous la communication au sein de votre entreprise ?

Suffisante, moyenne, absente.

Groupe DENNOUNI**SEROR****Groupe DENNOUNI**

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Suffisante	9	90,0	90,0	90,0
Moyenne	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

SEROR

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Suffisante	7	70,0	70,0	70,0
Moyenne	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

A la question : « comment voyez-vous la communication au sein de l'entreprise ? » les réponses étaient comme suit:

Groupe DENNOUNI : -90% disent que la communication est suffisante

-10% disent que la communication est moyenne

SEROR : -70% voient que la communication est suffisante
-30% voient que la communication est moyenne

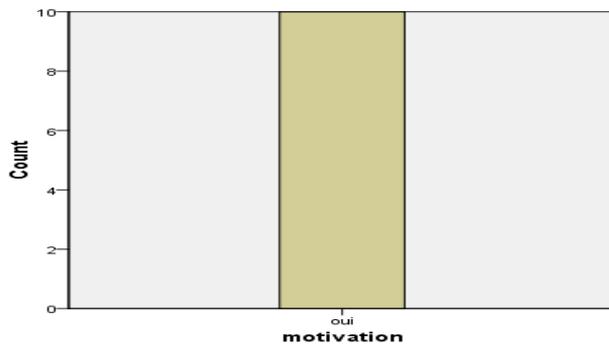
Cela montre que notre cible d'étude ne voit pas la communication de la même façon, toutefois la majorité la trouve suffisamment présente.

La communication est un outil de motivation :

Q : la communication est-elle un moyen efficace pour motiver les employés ?

Le Groupe DENNOUNI, la SEROR

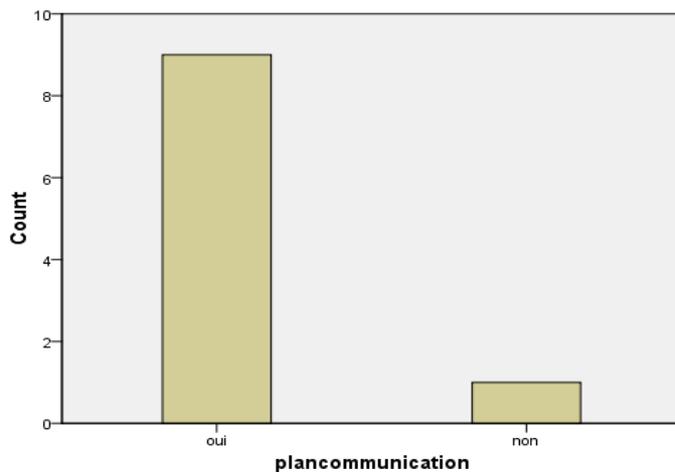
	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	10	100,0	100,0	100,0



Le résultat obtenu est positif, lorsqu'un chef de projet sait maîtriser les outils de communication, il motive ses employés au quotidien parce qu'ils sont suffisamment informés sur le de projet, ce qui minimise la pression, en effet la communication au sein de l'équipe projet est très présente ce qui va augmenter l'énergie ou la force qui pousse à agir, à s'engager dans une tâche et à être impliqué dans la réalisation des objectifs.

La principale compétence d'un chef de projet n'est pas d'apporter la motivation, mais de supprimer les obstacles en communiquant.

Existe-t-il un plan de communication?

Le Groupe DENNOUNI, la SEROR

	Fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	9	90,0	90,0	90,0
Valide non	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Comment choisir ses supports de communication ? Avec quel graphisme, quels textes ? Comment se faire comprendre et valoriser son activité auprès de la clientèle visée ? C'est les questions les plus posées par les entrepreneurs.

Le plan de communication répond à ces questions. Par l'étude de l'entreprise, de son offre, de sa valeur ajoutée, de son marché et de sa cible, le plan de communication définit le positionnement et l'image de l'entreprise

Les moyens de communication les plus utilisés au sein de l'entreprise :

Q : quel moyen est pour vous le mieux adapté : écrit, oral, audiovisuel

Groupe DENNOUNI

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ecrit	5	50,0	50,0	50,0
Oral	3	30,0	30,0	80,0
audiovisuel	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

SEROR

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Ecrit	7	70,0	70,0	70,0
Oral	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

La SEROR utilise des moyens de communication classiques :

- Ecrit : tels que les affiches, le journal d'entreprise...etc.
-L'oral : est moins adapté

La méthode pour informer l'équipe de l'existence d'un projet :

Q : quelle est votre méthode pour informer votre équipe du lancement d'un nouveau projet : en en parlant de façon générale, ou en donnant les détails

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
façon générale	3	30,0	30,0	30,0
donner des détails	7	70,0	70,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Dans les deux entreprises la méthode pour informer de l'existence d'un projet est la même, la bonne majorité de notre cible a déclaré avoir accès a toutes les informations et les données nécessaires ce qui facilite la compréhension d'un projet et l'adhésion à celui-ci

Les projets sont ils considérés comme étant des changements ? Et est ce qu'il y'a des résistances à ce dernier ?

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	10	100,0	100,0	100,0

Oui : c'était la réponse obtenue par tous les membres de la cible des deux entreprise, les projets sont aussi des changements.

Un des cadres nous a déclaré que: « Pas de projet réussi sans changement accompli » il faut donc conduire la résistance au changement par le développement des leviers de communication, formation et accompagnement et non par une simple communication. Alors il faut mesurer la transformation et l'évolution.

La clé de la réussite est de communiquer sur :

- Les bienfaits apportés par le changement ;
- Les risques si le changement n'est pas opéré.

Le choix du chef de projet :

Q : Le choix du chef de projet dépend de :

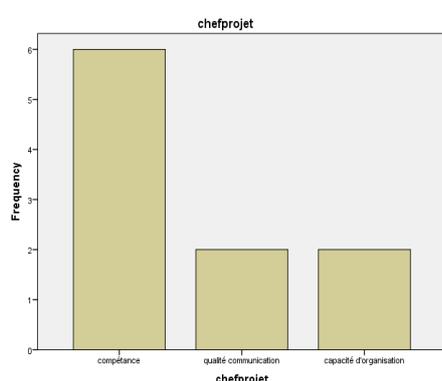
- Sa compétence, ses qualité de communication, ses capacités d'organisation

Groupe DENNOUNI :

	Fréquence	pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Compétence	6	60,0	60,0	60,0
qualité info et comm.	1	10,0	10,0	70,0
capacité d'organisation	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

SEROR :

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Compétence	6	60,0	60,0	60,0
qualité communication	2	20,0	20,0	80,0
capacité d'organisation	2	20,0	20,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	



Dans les deux entreprises le choix d'un chef de projet est basé surtout sur les compétences techniques (formaliser les enjeux/besoins/objectifs, maîtriser l'avancement/reporting, piloter le performance/coût/délai), ce qui nous permet de remarquer que les compétences relationnelles et comportementales (qualité d'information et de communication) sont ignorées ou ne constituent pas une priorité sélective au niveau des deux entreprises

La gestion des conflits :

Q : comment gérez vous les conflits au sein de l'équipe :

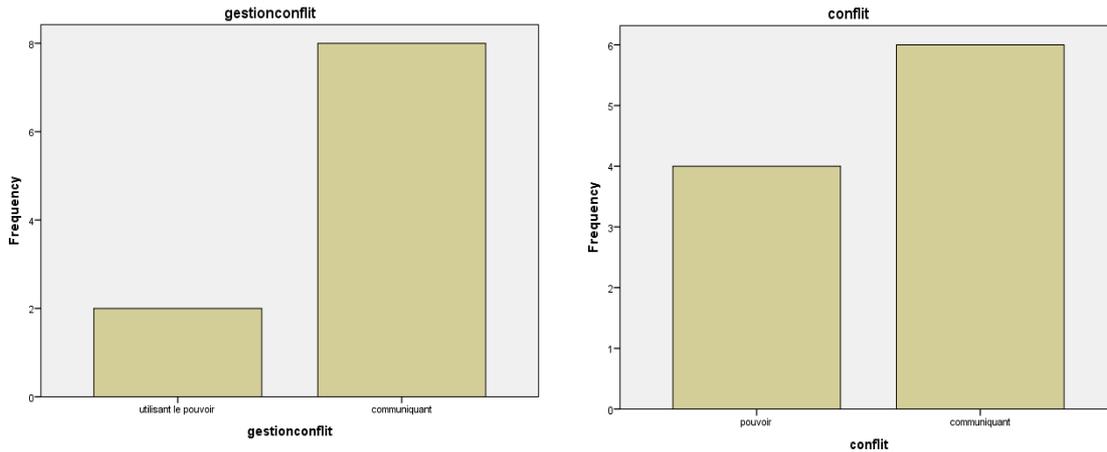
- En utilisant le pouvoir - en négociant grâce à la communication – en laissant les choses prendre leur place.

Groupe DENNOUNI

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
utilisant le pouvoir	2	20,0	20,0	20,0
Communiquant	8	80,0	80,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

SEROR

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Pouvoir	4	40,0	40,0	40,0
Communiquant	6	60,0	60,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	



Le chef de projet traite les conflits et les désaccords en les détectant et en choisissant le mode de résolution le mieux adapté à la situation : la négociation, l'arbitrage ou la communication. La communication est donc un outil important de résolution des conflits

Les réunions :

Q : tenez-vous régulièrement des réunions avec vos collaborateurs pour étudier l'évolution des travaux ?

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
oui	10	100,0	100,0	100,0

Les réunions rassemblent les membres de l'équipe projet elles sont généralement sous forme de briefings et de réunions d'avancement...d'où l'importance de la communication comme moyen de coordination

Préparation des réunions :

Est-ce que vous préparez vos réunions à l'avance : ordre du jour, points essentiels à étudier, questions à élucider ?

Groupe DENNOUNI

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ordre du jour	5	50,0	50,0	50,0
point essentiels	4	40,0	40,0	90,0
questions préparées	1	10,0	10,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

SEROR

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ordre du jour	4	40,0	40,0	40,0
points essentiels	3	30,0	30,0	70,0
question préparées	3	30,0	30,0	100,0
Total	10	100,0	100,0	

Pour qu'une réunion soit efficace et que les décisions prises soient de qualité, celle-ci doit être préparée et structurée.

L'ordre du jour permet de cadrer la réunion par la définition d'objectifs et son déroulement pour coordonner les discussions et faciliter la prise de décision. Ce document présente chaque étape de la réunion; chaque sujet à aborder et qui sera porté à la connaissance de tous les membres. Ainsi, lors de son élaboration, une réflexion doit être menée sur l'importance des sujets à intégrer à l'ordre du jour.

CONCLUSION :

La communication en entreprise renvoie aux relations interpersonnelles entre employés, aux canaux de communication (journal interne, téléphone, courriel), à la transmission d'instructions de travail, elle est citée comme un élément important à considérer lorsqu'il s'agit de gérer un changement ou un projet.

Il va de soi que la communication constitue un facteur clé de succès lorsqu'il s'agit de vivre et de faire vivre à d'autres, un événement se situant hors de la routine opérationnelle de l'entreprise.

D'après ce qu'on a constaté auprès des chefs de projets et des gestionnaires des deux entreprises sujet de notre étude, la communication est vue d'une manière floue.

La majorité de ces directeurs de projets ne savent pas vraiment ce que peut signifier potentiellement, communiquer en mode projet.

Leur vision de la communication, acquise sur le terrain (car la plupart des managers de projet n'ont jamais été formés en communication appliquée au management) se limite en effet à l'idée d'annoncer, d'expliquer et d'impliquer leurs interlocuteurs les plus proches, ou les membres du groupe.

Souvent, comprendre, découvrir et partager du sens avec l'ensemble des intervenants dans le projet ne font pas partie de leur conception de la communication. Généralement, le fait que communiquer en situation de projet puisse être synonyme d'apprendre, de créer de la valeur et d'innover est pour eux une réelle découverte, au même titre, étonnamment, que l'idée d'une communication qui s'apprend et qui ne serait pas simplement une fonction humaine innée et un état naturel.

En conclusion, l'étude démontre que la communication est l'art de donner, d'échanger des informations sans brouiller le message et d'assurer une bonne gestion des flux informationnels au sein de l'entreprise, et cela montre que la première hypothèse est atteinte.

La seconde hypothèse est réalisée dans la théorie, comme dans la réalité,

Cependant, la création d'un climat serein permettant à chaque intervenant de jouer son rôle d'une manière positive et créative devient indispensable, ce qui engendre la nécessité d'une mise à niveau au sein de ces entreprises aux normes de communication managériale.

Références bibliographiques

1. Alain ASQUIN, Christophe FALCOZ « ce que manager par projet veut dire » édition d'organisation, France. 2005.
2. Alain MILON et Michèle JOUVE, «La communication et organisation des entreprises », Ed. BREAL, 1996.
3. Dominique WALTON, Penser la communication, Flammarion, 1997.
4. Erik W. LARSON et Clifford F.GRAY : management de projet, Ed DUNOD, 2^e édition, Paris.2007.
5. Gérard HERNIAUX, « Gérer la communication du projet », *Communication et organisation 2eme Ed, DUNOD, paris, 1998.*
6. Guide méthodologique : « PLANIFICATION ET SUIVI D'UN PROJET » Centre national de la recherche scientifique. Direction des systèmes d'information.2001

7. Newton SQUARE, *Guide du corpus des connaissances en management de projet (guide*
8. *PMBOK)*, Project Management Institute, 2009 (4e éd.).
9. Henri-Pierre MADERS. Etienne CLET, comment manager un projet, Ed d'Organisation,
10. 2e tirage.2003.
11. Jean-Marc DECAUDIN, Jacques IGALENS, La communication interne : « stratégies et
- technique », Ed DUNOD, 2e édition, Paris, 2009.
12. Jean-Pierre CITEAU, Gestion des ressources humaines principaux généraux et cas pratiques,
- 3ème édition : ARMAND COLIN.
13. JEAN-YVES CAPUL, « LA COMMUNICATION », Ed. Documentation française,
14. 1992.
15. Jean-Yves MOINE « Le grand livre de la gestion de projet » édition afnor, France.
16. 2013.
17. LARAMÉE, Alain Collection COMMUNICATION ORGANISATIONNELLE,
18. Presse de l'Université du Québec, 1989.
19. LE BISSONNAIS J, « Le management de projet de A à Z », édition afnor, France.
20. 1992.
21. Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA,
22. « communication des entreprises » : stratégies et pratiques, 2e éd. ARMAND COLAN.
23. Paris.2006.
24. Philippe. DETRIE et Catherine BROYEZ, « La communication interne au
25. service du management », Ed. Liaison, 2001.
26. Pierre Louart, MASLOW; Herzberg et les théories du contenu motivationnel, édition
27. CLAREE, LILLE, 2002.
28. Serge RAYNAL « le management par projet : approche stratégique du changement »,
29. éditions d'organisation, paris.
30. Thierry LIBAERT, Le plan de communication : « définir et organiser votre
31. stratégie de communication » Ed DUNOD, 3e édition, Paris.2008.
32. Thierry LIBAERT, Marie-Helene WESTPHALEN; COMMUNICATOR : « toute la
- communication d'entreprise » Ed DUNOD, 6° édition, Paris, 2012.

Revues :

1. Euro RSCG C&O /CSA, stratégies, n°1503, 29mai2008.
2. Fabrice ROSINA : pratiques et conduite des réunions, CPPM MARSEILLE.
3. Fiches en lignes : GA/MJA/F36-3, Différentes phases réunion de travail.odt
20/03/2012 CEDIP.