

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE**  
**MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE**  
**SCIENTIFIQUE**



**UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI OUZOU**  
**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DE GESTION**  
**DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES**

***Mémoire***

***De fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme***

***De Master en sciences commerciales***

***Option : Commercialisation des services***

**Thème :**

**La communication interne et son impact sur  
l'amélioration de la qualité de service bancaire.**

**Cas : BNA de TIZI-OUZOU**

**Prépare par :**

- M<sup>elle</sup> AMLIGH LYDIA
- M<sup>elle</sup> AROUN SEKOURA

**Encadrer par:**

**M<sup>r</sup> BELHOCINE Hamid**

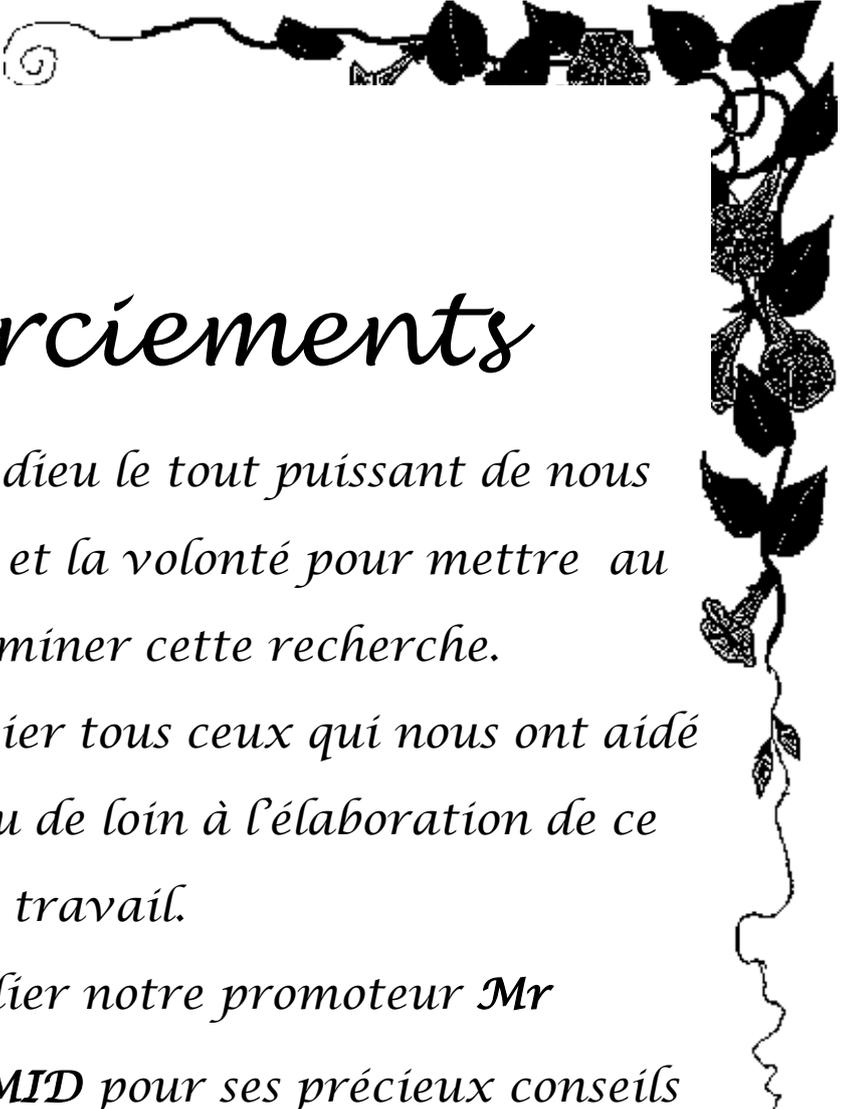
**Les membres de jury :**

**Président : M<sup>r</sup> SADOUD Ahmed.**

**Rapporteur : M<sup>r</sup> BELHOCINE Hamid.**

**Examineur : M<sup>r</sup> YAHIAOUI Ammar.**

**2016-2017**



# Remerciements

*Nous remercions le dieu le tout puissant de nous avoir donné la force et la volonté pour mettre au point et acheminer cette recherche.*

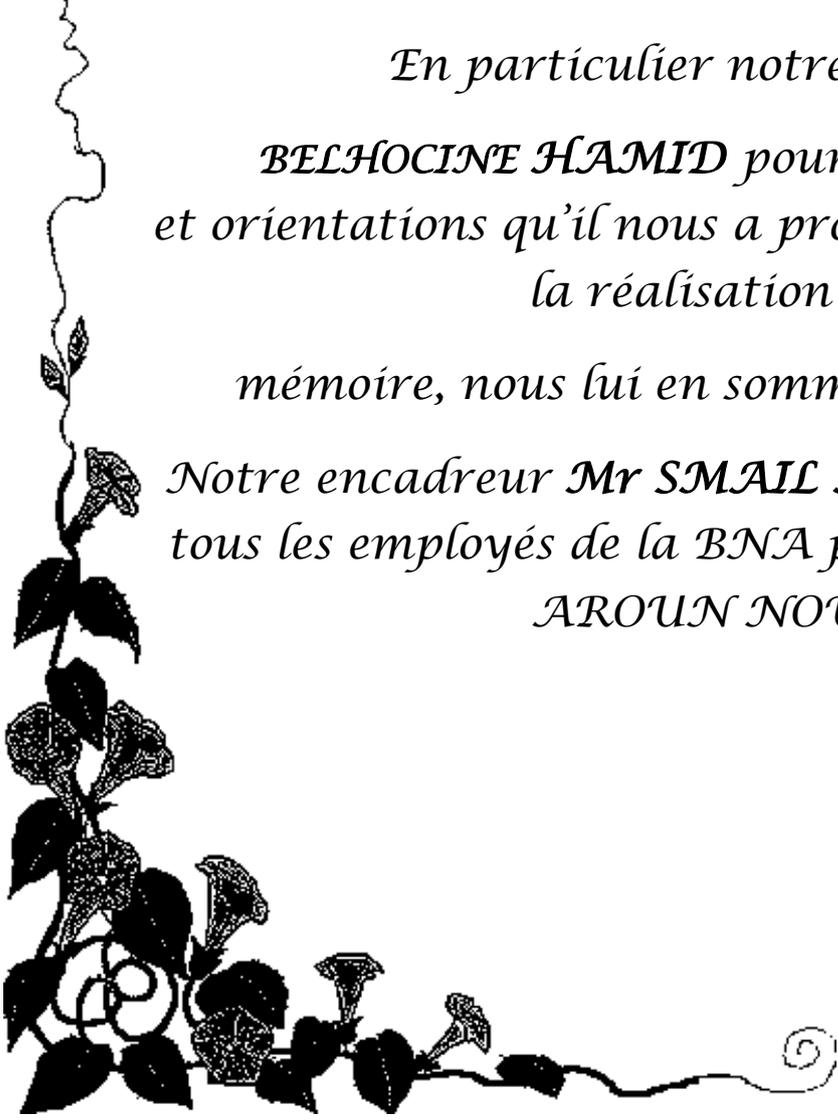
*Nous tenons à remercier tous ceux qui nous ont aidé et soutenu de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.*

*En particulier notre promoteur Mr*

*BELHOCINE HAMID pour ses précieux conseils et orientations qu'il nous a prodigué tout au long de la réalisation de ce*

*mémoire, nous lui en somme très reconnaissantes.*

*Notre encadreur Mr SMAIL ABDLATIF ainsi que tous les employés de la BNA particulièrement M<sup>elle</sup> AROUN NOURA.*





## *DEDICACES*

*Je dédie ce modeste travail à :*

*L'âme de ma vie*

*Mama "YAMINA".*

*Mon cher que j'aime beaucoup*

*Papa "AREZKI".*

*Ma sœur SELMA.*

*Mes frères KARIM, LYES, RIDA et BILAL.*

*Ma grande mère "BAYA".*

*Mon grand père "AREZKI".*

*Grand père "AMEUR" et ma grande mère "HEDJILA" que dieu les accueille  
dans son vaste paradis.*

*Mes oncles et Mes tantes.*

*Mes cousins et cousines.*

*Ma binôme "SEKOURA" ainsi toute sa famille.*

*Mes amies ZAHIA, NORA, LYDIA*

*Toute personne près ou loin de moi qu'elle m'a donné la main pour continuer mes études et  
de réaliser modeste travail.*

*Lydia*





## **DEDICACES**

*Je dédie ce modeste travail à :*

- ❖ *A mon cher papa ALI que dieu l'accueille dans son vaste paradis et ma chère maman OUARDIA que dieu lui donne une longue vie.*
- ❖ *A mes chers frères : Boualem ET Mustapha,*
- ❖ *A mes chères sœurs : Djedjiga, Farida, Nora, Arzika, Nacera, Kahina*
- ❖ *Mes beaux frères: Madjid, Boussaad et Achour.*
- ❖ *Ma belle sœur : Nadia*
- ❖ *Mes nouveaux : Boukhalifa, Ghilas, Messaoud, Ali Yani*
- ❖ *Mes nièces : Yasmina, Malak, Thinhinane*
- ❖ *Mes oncles et tantes*
- ❖ *Mes amies : Kahina, Souad...*
- ❖ *A ma binôme Lydia et sa famille,*
- ❖ *A toute personne chère pour moi qu'elle m'a donné le courage et le soutien de près ou de loin.*

**SEKOURA**



## Sommaire:

**Thème : « la communication interne et son impact sur  
l'amélioration de la qualité du service bancaire.**

**Cas : BNA de TIZI-OUZOU. »**

### **Introduction générale**

#### **Chapitre I : La communication marketing dans l'entreprise**

Introduction .....	9
<b>Section 01</b> : Historique et Evolution de la communication globale .....	9
<b>Section 02</b> : Le cadre conceptuel de la communication globale .....	16
<b>Section 03</b> : Les types de communication globale dans l'entreprise .....	22
Conclusion.....	25

#### **Chapitre II : La communication Interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.**

Introduction .....	27
<b>Section 01</b> : Aperçu sur la communication interne et la qualité de service .....	27
<b>Section 02</b> : La place de la communication interne dans l'entreprise .....	33
<b>Section 03</b> : Le lien entre les outils de la communication interne, et l'amélioration de la qualité de service .....	37
Conclusion.....	49

#### **Chapitre III : Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA.**

Introduction .....	50
<b>Section 01</b> : Présentation synthétique de la BNA .....	50
<b>Section 02</b> : Présentation de l'enquête et les aspects méthodologique .....	60
<b>Section 03</b> : La Communication interne, comme levier de l'amélioration de la qualité des services de la BNA de TIZI-OUZOU .....	83
Conclusion.....	88

#### **Conclusion générale.**

#### **Bibliographie**

#### **Liste des abréviations**

#### **Liste des tableaux**

#### **Liste des figures**

#### **Annexes**

#### **Table des matières**

---

---

# **Introduction**

## **Générale**

---

---

Depuis son existence l'Homme a toujours eu besoin de communiquer avec autrui, un besoin qui il a poussé à développer différents langages et moyens à travers le temps. Il lui permet d'exprimer ses besoins, d'échanger des idées et de transmettre des valeurs issues de sa culture.

Cette culture dans ce cas est considérée comme le facteur le plus dominant dans la communication, car c'est-ce-qui conditionne l'image que nous donnons si nous communiquons avec les autres. L'Homme ne tente pas uniquement d'échanger des messages lorsqu'il communique avec des personnes, mais aussi de définir sa place dans la société, et c'est pourquoi il veille à ce que son rôle et sa place soient bien perçus et crédibilisés.

Communiquer, cela signifie d'abord mettre en commun, partager, transmettre, établir une relation avec autrui et lui faire passer une information par exemple.

Cette opération, anodine en apparence, n'a rien d'évident, les théoriciens de la communication ont tenté de dresser des modèles pour mieux comprendre ce processus. Le plus connu, celui de Shannon et Weaver, désigne un modèle linéaire simple : « un émetteur, grâce à un codage, envoie un message à un récepteur qui effectue le décodage dans un contexte perturbé de bruit. »<sup>1</sup>

L'entreprise étant une personne morale, exprime aussi ce besoin de communiquer et agir avec des publics externes pour véhiculer son identité, ses valeurs et de valoriser ses produits pour des fins commerciales, elle doit s'assurer que le message émis soit cohérent avec l'ensemble de ses objectifs. Mais étant un lieu de rencontre professionnelle et sociale de son personnel à l'interne.

Explorer la communication des entreprises, marchandes et non marchandes, c'est insister d'abord sur le fait qu'il faut, pour travailler en entreprise, communiquer à chaque instant, à tous les niveaux, sous toutes les formes.

La communication d'entreprise peut être définie comme la production d'informations sur le milieu interne et externe et comme la création d'interface.

---

<sup>1</sup> Daniel Bô ; Matthieu Guével, *'Brand Content Comment les Marques se Transforment En Médias*, Dunod, Paris, 2009. Page 15.

Christian Regouby, dans son livre *‘la communication globale : comment construire le capital-image de l’entreprise ? ‘* Il répartit les différentes formes de communication selon leur destination puis en fonction des types de publics visés. Selon cet auteur la communication globale regroupe trois grands groupes de la communication, celle de la communication à destination d’environnement, communication à destination marchande ainsi la communication à destination interne. Cette dernière comprend la communication interne dont les destinataires sont : le personnel, les syndicats, la direction, les actionnaires, les filiales, le groupe s’il ya lieu<sup>2</sup>.

En à peine trois décennies, la communication interne s’est installée au cœur des entreprises et des organisations, sachant se rendre indispensable pour accompagner les grandes mutations vécues par nos sociétés (l’innovation, technologie, la concurrence...).

La communication interne regroupe l’ensemble des actions mis en œuvre au sein d’une entreprise à destination de ses salariés. Elle s’inspire de plus en plus souvent des techniques de communication marketing afin d’établir un climat social bénéfique et favorable aux bons résultats. Il est donc logique que si l’entreprise veut véhiculer une image à l’externe, elle doit s’assurer que cette image naît avant tout à l’intérieur. Elle *doit avant toute chose entreprendre la communication interne* car *«Une communication claire et efficace à un impact important sur le climat de travail, la mobilisation des employés et la performance en général»*.<sup>3</sup>

Dans certaines organisations, la communication interne, elle est du ressort du directeur des ressources humaines, parce que la politique de communication interne est considérée comme étant liée davantage à la gestion du personnel qu’à sa simple information. Dans d’autres organisations, la communication interne est du ressort du directeur de la communication, car considérée comme s’inscrivant dans la politique globale de communication, dont la cohérence d’ensemble est tenue pour primordiale.

La communication interne est également à la croisée de deux mondes que sont le marketing et le management (BEAL, FROMMER, LESTOCART, 2011)<sup>4</sup>. Le marketing,

---

<sup>2</sup> B. Dobiecki, ‘Communication des entreprises et des organisations psychosociologie’, ELLIPSES, Paris, 1996, page 112

<sup>3</sup>Jean-François DUMAIS, Guide de gestion des ressources humaines, édition TECHNO Compétences,2003, P 50

<sup>4</sup>J-Pierre BEAL, Franck FROMMER, Pierre-André LESTOCART, ‘Entre management et marketing : la communication interne’, DemosEditions,Paris, 2011.

car la communication est totalement imbriquée dans la stratégie marketing. Il est donc logique que le communicant interne soit lui aussi impliqué dans ce système. Comme nous pouvons le voir, le marketing détermine quelles sont les valeurs de la marque, la culture... etc. Au communicant interne ensuite, de décliner tout ceci dans l'entreprise. Puis, la communication interne utilise de très nombreuses techniques du marketing, lors de la spécification et de l'analyse de ses cibles par exemples. Pour bien communiquer en interne il est essentiel de comprendre parfaitement les différentes catégories de personnes à qui l'on s'adresse. On doit connaître son public et le capter. Le communicant interne a un produit/service à vendre : ses messages, l'information à propos de l'entreprise. Il faut segmenter l'offre en fonction des cibles, il faut choisir les canaux de distribution adaptés, intranets, push mails, affichage,...etc. C'est donc une stratégie complètement marketing.

Les entreprises des services ont souvent des besoins plus importants que les entreprises industrielles en matière de communication interne. La raison réside ici dans des possibilités d'identification que l'on ne retrouve pas toujours dans le service.<sup>5</sup>

Par exemple, dans une banque, on peut également connaître des moments forts dus à tel ou tel événement mais il est en revanche plus difficile de sentir un attachement émotionnel ou une identification avec le service rendu au client. Plus exactement, c'est cela arrive, il s'agit d'un sentiment qui sera perceptible pour certains métiers et du fait de l'exercice de ce métier. C'est pour cela que la communication interne présente un rôle qui est encore plus important lorsque ces services sont dématérialisés.

Il est clair que la communication interne a pris une part importante dans le secteur des services, il n'en est plus question de s'interroger de sa nécessité sur l'amélioration de la qualité de service au sein d'une organisation financière.

La qualité de service a des propriétés qui lui sont particulières et qui complique sa définition et sa gestion. Par exemple, la qualité de service inclut généralement un ensemble de services qui sont souvent immatériels et difficiles à exprimer en termes d'attributs clairement définis. Elle est mesurée par les attributs suivants : la communication, le temps, l'organisation, la flexibilité, la fiabilité et le service après vente.

---

<sup>5</sup> Jean-Marc DECAUDIN, Jacques IGALENS avec la collaboration de Stéphane WALLER, Dunod, Paris, 2013.

Dans cette logique notre étude portera sur la place que la communication interne occupe dans la BNA de TIZI OUZOU comme moyen d'amélioration de la qualité de ses services.

### **Problématique :**

Il est important pour toute entreprise de service de gérer la qualité de ses services ce que lui permettra d'avoir une place distinctive auprès des concurrents et évidemment de gagner plus de parts de marché. Comment la communication interne contribue-t-elle à l'amélioration de la qualité de service ?

Il s'agit de la communication externe vis-à-vis du marché mais aussi d'une communication interne qui permet d'établir un climat social favorable et de créer un sentiment d'appartenance des collaborateurs, les aider à comprendre la situation générale de l'entreprise pour favoriser l'atteinte des objectifs globaux, accroître les ventes et séduire les clients et de les fidéliser.

La communication interne est considérée comme un facteur clé du succès, pour l'amélioration de la qualité des services bancaires, tout comme les gains d'efficacité et de productivité, est souvent mise de l'avant pour justifier les services et les produits destinés aux clients.

La banque BNA est une institution financière qui offre des services marchands à ces clients, De plus en plus, elle est soumise à des contraintes de l'environnement (besoins de sa clientèle) qui l'oblige à innover et surtout d'améliorer la qualité de ces services offerts à sa clientèle qui devient de plus en plus exigeante en matière de prix, sa qualité, goût, choix et besoins.

La communication interne se conçoit aujourd'hui, comme étant un moyen d'atteindre une certaine cohérence entre les différents niveaux de la banque et un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise.

Pour mettre en lumière, nous allons essayer de répondre à la question de base de notre thème

**-Comment la communication interne contribue-t-elle à l'amélioration de la qualité des services au sein de la BNA de TIZI OUZOU?**

A fin d'éclairer notre problématique on va obligation traiter quelques questions secondaires qui sont les suivantes :

1- Que ce que la communication globale d'une entreprise et quels sont ses types ?

2- La communication interne est-elle importante au sein d'une entreprise de services et quels sont ses outils ?

3- Quels sont les outils de communication interne à la Banque de Tizi-Ouzou ?

- **Choix du sujet de la recherche :**

Le choix du thème de notre mémoire est fait par rapport à ceci :

- Sa relation avec la spécialité de notre Master « Commercialisation des Services » puisque on est dans le domaine des services ;
- Durant notre cycle de formation on a basé beaucoup de la communication marketing en général;
- L'importance et la place de la communication en général, particulièrement la communication interne surtout dans les entreprises de services grâce à la complexité de ce dernier à fin de le commercialiser à l'externe.
- La concurrence entre les agences Bancaires pour le développement économique du pays et l'évolution technologique.

- **Choix de la BNA de TIZI OUZOU :**

La Direction de Réseau d'Exploitation est choisit pour être le lieu de notre stage pratique pour ses raisons :

- La faisabilité du sujet au niveau de la Banque de TIZI OUZOU.
- La variété des produits de la Banque ce qui nous a permet de faire le lien entre notre thème et la pratique sur le terrain ;

- **Méthodologie :**

Afin de répondre à notre problématique, nous avons opté tout d'abord pour une recherche documentaire existante (Ouvrages, Site internet, Mémoires...). Puis nous avons établi une enquête au niveau de la Direction de Réseau D'exploitation de la BNA.

Pour mener à bien ce travail, nous avons jugé utile de structurer ce mémoire en trois chapitres :

Deux chapitres théoriques, le premier chapitre intitulé 'La communication marketing dans l'entreprise' qui permet de faire le lien entre l'évolution de la communication et son domaine d'application.

Le deuxième chapitre est consacré à la communication interne où nous avons donné un aperçu sur cette dernière, puis sa place dont l'intérêt est de situer les pratiques de la communication interne dans l'entreprise.

Dans le troisième chapitre une enquête à été menée chez la BNA et ce pour mieux examiner l'influence de la communication interne dans l'amélioration de la qualité de service bancaire.

---

# CHAPITRE I

## *La communication marketing dans l'entreprise*

---

La science de la communication à son début, ressemblait à un carrefour scientifique, à un lieu de rencontre où de nombreux chercheurs, venant de diverses disciplines, se sont arrêtés et ont fait un bout de chemin ensemble.<sup>1</sup>

La communication est la mise en relation des personnes entre elles. Elle est nécessaire pour une organisation. Cette dernière est donc concernée par l'information, elle est émettrice et réceptrice des informations sur les deux volets: interne et externe. Par la communication, l'entreprise est un vecteur d'échanges interactifs avec son environnement ou elle s'adresse à l'ensemble des acteurs (les clients/ fournisseurs à l'externe Ou les salariés/ collaborateurs à l'interne).<sup>2</sup>

Nous tâcherons donc dans ce premier chapitre d'évoquer l'historique de chaque modèle de la communication, et par ensuite, le cadre conceptuel de la communication globale de l'entreprise ainsi que ses types.

## **Section 01 : Historique et évolution de la communication globale :**

Jusqu'aux années 60 les chercheurs qui s'intéressaient au sujet de la communication étaient des psychologues, des sociologues, des mathématiciens ou des politologues venus afin de tester une partie de leurs théories dans le champ communicationnel, alors que dans les dernières décennies la situation est changée et la majorité des idées sont engendrées par les chercheurs en communication.<sup>3</sup>

Dans cette section nous allons aborder les théories de base de la communication selon des chercheurs différents.

### **1.1. Shannon et la théorie de l'information :**

L'élève de Wiener, Shannon, a élaboré une théorie mathématique de la communication. Il s'agit d'un modèle linéaire qui s'écarte d'un modèle circulaire de Wiener, il met en évidence un trajet linéaire allant de la source d'information au destinataire. Il s'appuie sur l'étude de la problématique de la transmission de l'information<sup>4</sup>

En 1948, puis en 1949, les nouveaux écrits de Shannon montrent très nettement qu'il prend le mot "communication" au sens de "l'information".

---

<sup>1</sup> Judith Lazar « La science de la communication », Edition Dahleb, 2<sup>ème</sup> édition, 1993, mai, page 34.

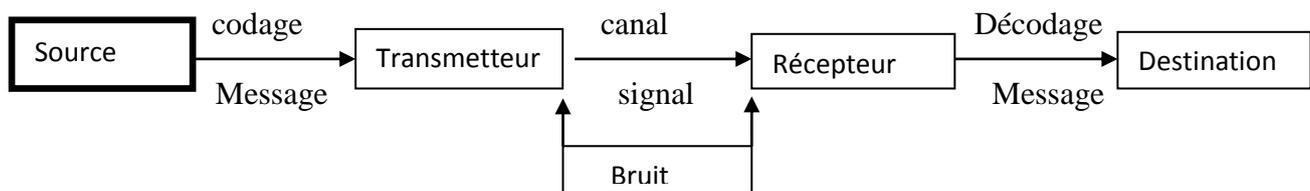
<sup>2</sup> Nous même.

<sup>3</sup> Judith Lazar « la science de la communication », Edition Dahleb, 2<sup>ème</sup> édition, 1993, mai, page 3-4.

<sup>4</sup> Bruno joly « La communication », Edition de Boeck Université, 1<sup>er</sup> édition :2009, Bruxelles, page 12

L'information est une notion fondamentale pour la cybernétique. Mais elle n'est pas entendue ici comme nouvelle ; il s'agit plutôt d'une donnée statistique. Cette information semble bien adaptée aux ordinateurs qui naissent à peu près à cette époque. Ce modèle répond parfaitement aux préoccupations d'ingénieurs sociaux d'assurer efficacement au meilleur coût possible l'acheminement du message, pour cela, ils doivent s'assurer du bon fonctionnement des éléments de la chaîne, ainsi que des relations entre ces éléments.<sup>1</sup>

**Figure01 : Modèle linéaire de la communication selon "Shannon"**



**Source : Bruno Joly " la communication " édition Boeck université, 1<sup>ère</sup> édition : 2009, Bruxelles p 12.**

Le modèle de Shannon est considéré pendant longtemps comme le modèle de base de la communication. Dans ce modèle ; le message circule d'une manière linéaire entre les deux protagonistes, émetteur et récepteur.

Shannon souligne dans son modèle la source de bruit, capable d'altérer le message émis et le message reçu.<sup>2</sup>

Le message, codé, produit par la source d'informations (émetteur), est envoyé au transmetteur qui transforme le message en signal (acoustique) transmis sur le canal (fil électrique). Le récepteur décode le message reçu par le destinataire. Les bruits correspondent à toute altération ou perte d'informations (parasites, défauts de transmission...).

Ce modèle permet de quantifier l'information et d'analyser le message en termes de codage et de décodage, par exemple par l'analyse linguistique.

L'inconvénient de ce modèle est qu'il se limite à une communication où l'identification des interlocuteurs est ignorée.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Judith Lazar « La science de la communication », Edition Dahleb, 2<sup>ème</sup> édition, 1993, mai, page 36

<sup>2</sup> Judith Lazaropcit page 36.

<sup>3</sup> Bruno joly « La communication », Edition de Boeck Université, 1<sup>er</sup> édition: 2009, Bruxelles, page 12.

## 1.2. Wiener et la cybernétique :

L'approche cybernétique a pour objectif principal d'étudier des régulations chez les Organismes vivants et les machines.

Norbert Wiener publie *cybernetics* en 1948<sup>1</sup>, qui sera suivi, une année plus tard, par le travail de son élève, Claude Shannon, *the mathematical theory of communication*. Ces deux ouvrages vont exercer une influence gigantesque sur l'étude de la communication.

Wiener, étudiant durant la Deuxième Guerre mondiale la conduite de tir des canons, découvre la principe du *feed-back* ou *rétroaction*. Après les résultats de ces recherches, il projette une science qui aura comme objectif d'étudier le contrôle et la communication chez l'animal et dans la machine. Il réinvente le terme *cybernétique*, à partir du mot grec *kubernêtes*, signifiant « pilote » ou « gouvernail ».<sup>2</sup>

Ce modèle s'appuie donc sur un processus de communication **circulaire** par l'échange de l'information, le *feed-back* permettant une régulation de la communication. La communication statique, selon le modèle Shannon, devient dynamique, selon le modèle de Wiener<sup>3</sup>

La cybernétique met ainsi l'accent sur *l'influence* de la communication sur le récepteur et son impact dans l'action. Ce point est sans doute l'idée la plus fondamentale de cette école. C'est également à elle que l'on doit les quatre éléments souvent considérés depuis lors comme les « bases » de la communication :

-*l'émetteur* (appareil transformant l'information en une modulation physique) ;

-*le canal* (système physique reliant de façon continue dans l'espace et dans le temps le point de départ et le point d'arrivée) ;

-*le récepteur* (appareil qui recueille la modalité constituant l'information et la transforme en formation utile) ;

-*le code* (système du codage et du décodage, nécessairement commun à l'émetteur et récepteur pour assurer leur accord et leur ajustement réciproque)<sup>4</sup>.

## 1.3. L'analyse du langage dans les communications :

Presque à la même époque, mais avec un tout autre angle d'approche, de nombreux travaux de linguistique font référence à la communication.

---

<sup>1</sup> Judith Lazar « La science de la communication », Edition Dahleb, 2<sup>ème</sup> édition, 1993, mai, page 34.

<sup>2</sup> Judith Lazar Op cit page 35.

<sup>3</sup> Bruno Joly « la communication », Edition de Boeck Université, 1<sup>er</sup> édition : 2009, Bruxelles, page 12 et 13.

<sup>4</sup> Annie Bartoli « communication et organisation pour une politique générale cohérente », les éditions d'organisation, 1986, 2<sup>ème</sup> édition 1988, Paris Cédex 05, page 63.

Ainsi, dès la fin des années quarante, **Edward Sapir**, linguiste américain, étudie le langage humain et les structures internes du message, en relation avec le contexte : « il est tout à fait illusoire d'imaginer que l'adaptation des individus au réel peut se faire sans l'usage fondamental de langage, et que le langage n'est qu'un moyen accessoire pour la solution des problèmes spécifiques de la communication ou de la réflexion. »

Le langage est ainsi défini comme un moyen de communication purement humain et non instructif, car réalisé par l'intermédiaire d'un système de symboles sciemment créés. Mais c'est à la psycholinguistique plus qu'à la linguistique pure qu'il faut se référer pour trouver des modèles de communication intégrant les problèmes interpersonnels. En particulier, les signes du langage (modulations sonores ou formes visuelles) ont été analysés à la lumière de l'expérience et le vécu des individus.

En effet, les systèmes d'information et le langage sont pour l'homme des palpeurs qui lui apportent une certaine *représentation* de la réalité. Ce qui semble réel n'est donc en fait qu'une construction de sa part.<sup>1</sup>

#### 1.4. Le « collège invisible » de Palo Alto.

C'est en référence aux travaux du linguiste Sapir que, en 1956, un groupe de chercheurs élaborera une « théorie de la communication ». Parmi ces chercheurs se trouvaient au départ des personnes telles que G. Bateson, R.L. Birdwhistell, et par la suite d'autres telles que D. Jackson et P. Watzlawick. Tous tentent de reprendre l'étude du phénomène de la communication interpersonnelle sans passer par les modèles linéaires de Shannon. Leurs travaux ont souvent une connotation *thérapeutique*.

Leurs origines sont d'ailleurs diverses : anthropologues, psychiatres, linguistes, sociologues... Ils ne sont pas rassemblés dans un groupe formel mais se connaissent et travaillent en relation. C'est pourquoi on les a parfois appelés le « **collège invisible** ».<sup>2</sup>

- **Gregory Bateson** a observé la culture et le comportement des indigènes. Son premier ouvrage, *Naven*, (1936)<sup>3</sup> résume sa pensée sur l'analyse de la culture et sur le processus d'interaction. Il est préoccupé par le processus qui permet à l'enfant de devenir membre de sa communauté.
- **R.L. Birdwhistell** cherche à révéler le sens caché du corps et des gestes. Il étudie le problème de communication au sujet du comportement amoureux chez les jeunes

---

<sup>1</sup> Annie Bartoli opcit page 64-65.

<sup>2</sup> Annie Bartoli opcit page 65-66.

<sup>3</sup> Judith Lazar « la science de la communication », Edition Dahleb, 2<sup>ème</sup> édition 1993, mai, page 38.

Anglaises et Américains. En (1970)<sup>1</sup>. Il a publié son livre '*kinesic and contexts*. Il a mis l'accent sur la relation entre les différents éléments réunis chez une personne, à un moment donné.

- **p. watzlawick**, dans son ouvrage *An Anthology of Human communication. Text and tape* (1964)<sup>2</sup> il s'agit d'entretiens psychothérapeutiques conduits et enregistrés, reformule quelques concepts de base de Bateson et explique leur utilisation par les exemples enregistrés.
- **D.Jackson** dans son ouvrage, publié en français sous le titre *Une logique de la communication*(1972)<sup>3</sup> s'appuie sur les idées de Bateson, Ils réussissent à dégager un certain nombre d'idées nouvelles, fondées sur la cybernétique et la théorie des systèmes.

Selon ces chercheurs, la théorie de Shannon doit être rejetée en sciences sociales car elle a été conçue par et pour les ingénieurs des télécommunications. Il faut donc forger un modèle qui soit propre à la communication en science humaines.

L'école de Palo Alto repose sur **la théorie des systèmes**, ce qui l'amène à intégrer dans l'étude des phénomènes de communication la part de ce qui revient à l'individu et la part de ce qui découle du système dont il fait partie.

Les recherches du collègue de Palo Alto conduisent également à l'idée selon laquelle tout homme vivrait nécessairement, bien qu'inconsciemment, dans et par des *codes*, puisque tout comportement en appelle l'usage. Dès lors, *on ne peut pas ne pas communiquer...*

La parole n'est qu'un sous-système du système comportemental de communication. Les autres sous-systèmes, non verbaux, incluent le geste, le regard, la mimique, l'espace interindividuel, etc. Et la communication est un *tout intégré* de ces sous-systèmes.<sup>4</sup>

Selon le modèle systémique de Palo Alto, qui intègre la dimension psychosociale, la communication ne se résume pas dans la seule théorie du message (code, transmission, décodage). Elle s'explique par la théorie des comportements verbaux et non verbaux. Ce modèle propose donc une notion d'ensemble.

Selon l'exemple de l'orchestre sans chef, où chacun joue sa partition en se réglant l'un sur l'autre, le modèle systémique propose une communication basée sur la mise en relation de tous les éléments au sein d'un ensemble.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Judith Lazar opcit page 39.

<sup>2</sup>Judith Lazar opcit page 41.

<sup>3</sup>Judith Lazar opcit page 41.

<sup>4</sup>Annie Bartoli « Communication et organisation pour une politique générale cohérente », les éditions d'organisation, 1986, 2<sup>ème</sup> édition 1988, Paris Cédex 05, page 65-66.

### 1.5. L'analyse transactionnelle :

L'analyse transactionnelle est une théorie de la personnalité mise au point dans les années (1950)<sup>2</sup>, par Eric Berne, psychiatre et psychanalyste Américain. L'AT permet grâce à des outils et moyennant une certaine pratique, d'analyser la personnalité. Elle nous montre comment nous sommes structurés psychologiquement, en utilisant à cet effet un modèle en trois parties : le diagramme des **états du moi** (parent, adulte, enfant), ce modèle nous aide à comprendre comment fonctionnent les individus, comment ils expriment leur personnalité en termes de comportements.

L'AT est aussi une théorie de communication entre les personnes et peut fournir une méthode d'analyse des systèmes et des organisations. Elle comprend différents types d'analyses, dont trois en particulier : a) l'analyse des états du moi ; b) l'analyse des transactions ; c) l'analyse des signes de reconnaissance et de stimulation.

Ainsi, par exemple, selon la logique des états du moi, cette théorie permet d'analyser les comportements en distinguant différents états du moi : parent, adulte et enfant.

- a) Les états de parents correspond aux pensées, émotions et comportements qu'une personne, a fait siens par imitation de figures parentales ou éducatives. Quand la personne est dans l'état de parent, elle porte souvent des jugements de valeurs ou a un comportement nourricier.
- b) L'état d'adulte se caractérise par les pensées, émotions et comportements qui s'adaptent à la réalité de l'ici et maintenant. grâce a son expérience passée, la personne à l'état adulte examine objectivement son environnement et agit d'une manière cohérente avec la situation du moment.
- c) L'état de l'enfant correspond aux pensées, émotions et comportements qui sont une reviviscence de notre propre enfance. (agit, parle et réagit de la même façon que lorsqu'il était un enfant).<sup>3</sup>

### 1.6. La programmation neurolinguistique PNL :

Le mental est la clé de la réussite. La PNL permet de voir le bon côté des choses et d'apprendre à voir « le verre à moitié plein plutôt qu'à moitié vide ».<sup>4</sup>

---

<sup>1</sup>Bruno Joly « la communication », Edition de Boeck Université, 1<sup>er</sup> édition :2009, Bruxelles, page15.

<sup>2</sup>Bruno Joly opcit page 19.

<sup>3</sup>Bruno Joly oopcit page 20.

<sup>4</sup>Bruno Joly opcit page 15.

La programmation neurolinguistique (P.N.L) a vu le jour vers les années soixante-dix et s'est fortement développée dans les années quatre-vingts. Elle est fondée sur l'observation et vise à améliorer la communication interpersonnelle. Ses fondateurs, John Grinder et Richard Bandler de l'université de Santa-Crus aux Etats-Unis, ont d'abord cherché à identifier les traits de comportement de personnes considérées comme bons communicateurs. Ils en ont dégagé des modèles permettant à chacun de recueillir et d'exploiter des indices significatifs chez ses interlocuteurs (à partir des comportements, du regard et des mots utilisés) pour suivre l'évolution de leur état intérieur. La P.N.L. se veut donc être un outil de communication et de changement, fondé sur l'adaptation aux valeurs et aux spécificités d'autrui.

La dénomination de cette méthode a été choisie pour les raisons suivantes.

- « *programmation* » fait référence à la comparaison entre le fonctionnement de l'ordinateur et celui du cerveau humain, qui crée et applique des programmes comportementaux ;
- « *neuro* » concerne le traitement par le système nerveux des données issues de la perception sensorielle ;
- « *linguistique* » renvoie à l'utilisation du langage.

A l'heure actuelle, nombreux sont les praticiens ou théoriciens qui cherchent à combiner les apports de l'A.T. et de la P.N.L.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Annie Bartoli « Communication et organisation pour une politique générale cohérente », les éditions d'organisation, 1986, 2<sup>ème</sup> édition 1988, paris cédex 05, page 68.

**Section 02 : Le cadre conceptuel de la communication globale.**

La communication a différentes définitions tout dépend de chacun des auteurs d'ouvrages ou d'autres. Parmi ces définitions on vous propose celles-ci :

**2.1. Variétés de définitions :**

On distingue les définitions suivantes :

**Définition1 :**

D'après Chaffee et Berger 1986 : « la science de la communication cherche à comprendre la production, le traitement et les effets des symboles et des systèmes de signes par des théories analysables contenant des généralisations légitimes permettant d'expliquer les phénomènes associés à la production, au traitement et aux effets »<sup>1</sup>

L'avantage de cette définition est d'être suffisamment général pour permettre de toucher différents contextes communicationnels : interpersonnel, organisationnel, institutionnel ou autre.

**Définition2 :**

La communication, c'est l'action de communiquer, de transmettre, d'informer.

Cette fonction désigne l'étude générale du langage sous trois aspects :

- L'expression (celui qui utilise ce type de communication cherche à communiquer une intention, une émotion, un état de conscience) ;
- La représentation (donne des informations sur les événements, retransmet un savoir) ;
- L'action sur autrui (cherche à convaincre, à séduire, à influencer autrui, transmet des ordres, intime des interdictions).

La communication déborde l'expression verbale et utilise de nombreux signaux mimiques ou gestuels, des techniques nouvelles et de nouveaux supports (informatique, téléphone mobile, numérique ...)

La communication permet l'échange d'informations entre les personnes (échange interpersonnel) mais aussi à travers notre société par le biais des acteurs de la communication. Ainsi, l'entreprise dispose de moyens et de techniques lui permettant de véhiculer ces informations. Elle adopte des stratégies de communication afin de pouvoir se développer.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Judith Lazar, la science de la communication, édition Dahleb, Paris 1993, p04.

<sup>2</sup> Burno Joly, La communication, Groupe de Boeck s,a, Editions de Boeck Université, Bruxelles, 2009.

**Définition3:**

La communication est l'ensemble de toutes les informations, messages et signaux de toute nature que l'entreprise décide d'émettre volontairement en direction de publics choisis ou publics-cibles (d'après Lendrevie), et Lindon.D.- Mercator, 8° ed, Dunod 2006.<sup>1</sup>

D'après cette définition, la communication pour l'entreprise est d'établir un ensemble de signes et des informations qui sont utiles pour elle vers sa cible afin d'atteindre ses objectifs.

**Définition4:**

La communication décrit physiquement les mécanismes d'un processus normatif ou un message est véhiculé d'un émetteur vers un récepteur à travers une chaîne d'éléments appelés source canal, destination.

Elle met l'accent sur le processus d'influence qui provoque une modification du dernier maillon de la chaîne : le récepteur.

La communication est donc constituée d'un ensemble d'annonces, de signes que l'entreprise dispense auprès de ses différentes cibles.

Les moyens que l'entreprise va utiliser à cette fin sont plus ou moins efficaces selon le public auquel elle s'adresse.<sup>2</sup>

**Définition5:**

La communication d'entreprise peut être définie comme la production d'informations sur le milieu interne et externe et comme la création d'interface.<sup>3</sup>

**Définition6:**

La communication est la transmission des messages d'un émetteur vers un récepteur avec un fait de retour de ce dernier on utilisant des mots et des gestes.<sup>4</sup>

**2.2.Les acteurs de la communication globale :**

Ils sont définis comme étant :

- Soit l'émetteur ;
- Soit le récepteur.

L'acteur peut être un individu (salariés, femme au foyer, journaliste....) une entreprise (agence de publicité, association...) ou une administration (mairie, ministres...)<sup>5</sup>

---

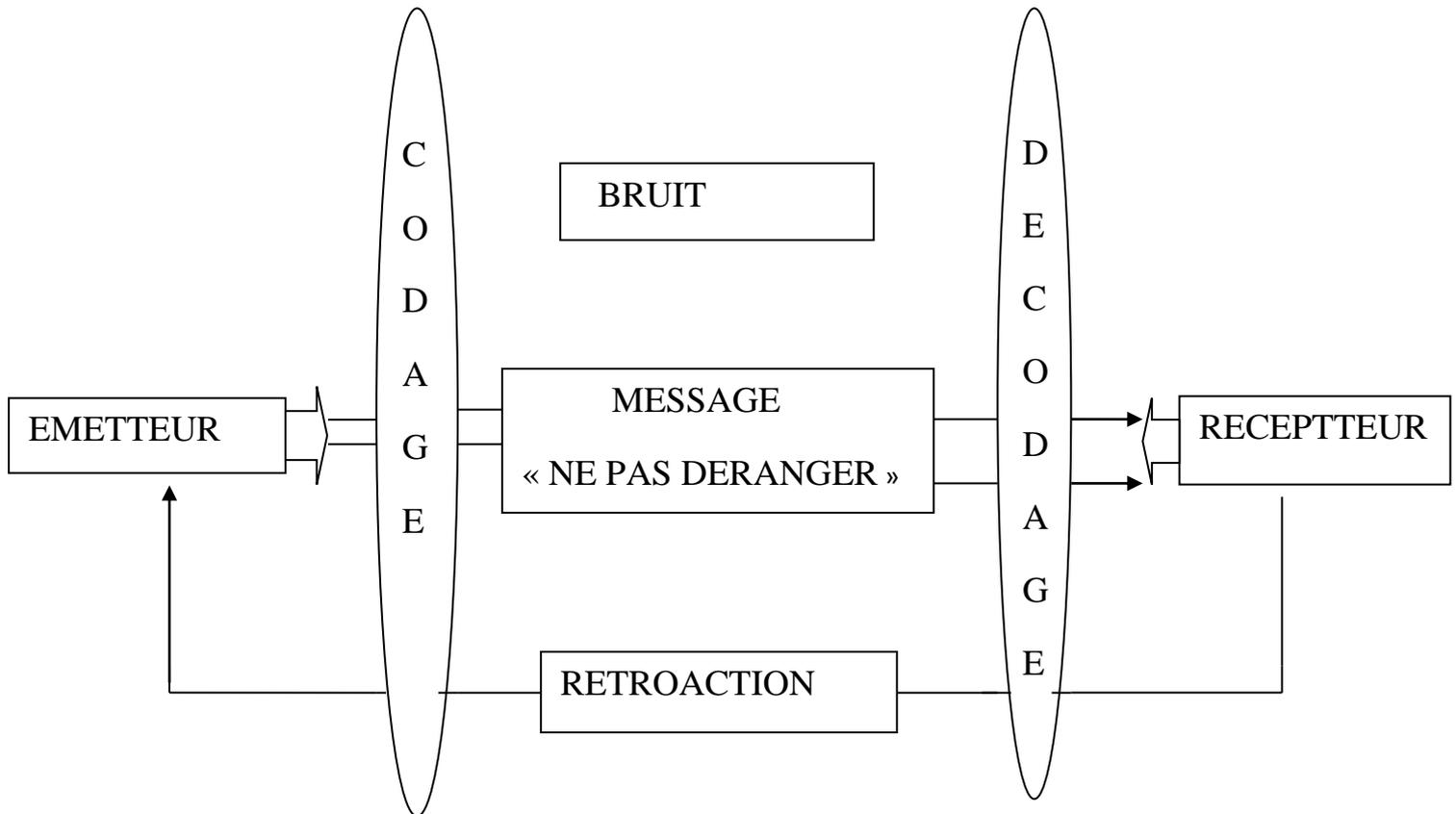
<sup>1</sup> Glaude Demeure, Aide-mémoire, Marketing, Dunod 6° ed Paris 2008.

<sup>2</sup>Mémoire de fin d'étude,La communication Interne , cas CPA T.O Dirig2 par : Mme OULD ABDESSALEM.S

<sup>3</sup> Nicole d'Almeida, Thierry Libaert, la communication interne de l'entreprise, Dunod Paris, 2002 , p7.

<sup>4</sup> Etablit par nous même.

<sup>5</sup> Bruno Joly, la communication, édition de Boeck, Bruxelles 2009, p8.

Figure n°2 : Modèle de Schramm.<sup>1</sup>

Ce schéma nous représente les deux acteurs de la communication (l'émetteur et le récepteur) et le message transmis par l'émetteur qui est « ne pas déranger » avec son codage et la façon dont le récepteur le décode par une réaction, le fait de retour (feed back).

### 2.3. Les objectifs de la communication globale :

Les objectifs déterminent la place et le rôle assignés à la communication dans le devenir de l'entreprise. Ils sont déterminés par la direction générale de l'entreprise. Et découlent des orientations générales de l'entreprise dans les domaines économiques, sociaux, commerciaux et financiers.

On distingue deux types d'objectifs : d'une part des objectifs généraux qui s'agissent de la création d'une identité forte pour l'entreprise, légitimité des choix, de faire passer ses valeurs, de donner une cohérence entre l'interne et l'externe aussi permet d'imposer son image.

<sup>1</sup>Annie Bartoli, communication et organisation, édition organisation, France, 1998, p62.

D'autre part, des objectifs spécifiques comme la publicité, objectifs institutionnels et des objectifs internes.<sup>1</sup>

#### **2.4. Une même logique de communication interne et externe :**

Des actions de communication éparses et non reliées à un plan d'ensemble peuvent n'avoir aucun effet... ou ne provoquer à l'inverse que des effets pervers. Quoi de plus risqué, par exemple, qu'une dichotomie contradictoire entre communication interne et communication externe, ou entre information et réalité concrète ?

Bien évidemment, tous les types d'écarts entre communication interne et communication externe ne posent pas problème : il en est sans doute de salutaires, si l'on en croit certaines théories sur le besoin d'imaginaire, au-delà du réel. En effet, il peut sembler opportun de véhiculer dans l'environnement externe des images idéalisées d'une entreprise ou de ses produits, à des fins à la fois commerciales et psychologiques.

Un certain écart entre la réalité quotidienne et les messages de communication externe peut donc être considéré comme nécessaire.

Ceux qui le sont moins, en revanche, relèvent des deux cas suivants :

- ✓ Abondance de communication externe et absence de communication interne ;
- ✓ Dichotomie excessive (voire mensongère) entre l'image destinée à l'environnement et la réalité interne.

Chacun aura compris l'importance d'une certaine cohérence entre le discours (qu'il soit à destination interne ou externe) et la mise en œuvre concrète.

Ce principe de cohérence suppose notamment :

##### **-en matière de contenu**

- Une pertinence des informations émises, eu égard à la réalité et aux objectifs poursuivis ;

##### **-en matière de processus**

- Un choix approprié des moyens, supports, destinataires de ces informations ;
- Des possibilités de rétroaction ou bouclage, pour que la communication entreprise ne soit pas qu'information unilatérale.

Il s'agit là, bien évidemment, de conditions indispensables à tout plan de communication interne...

---

<sup>1</sup> L.DEMONT, A.KEMPF, M.RAPIDEL, C.SCIBETTA, communication des entreprises, stratégies et pratiques, édition Nathan, Saint-Just-la pendue, 2001.

**2.5. Les différents discours de la communication globale :**

Nous reprenons ici une typologie proposée par C.Regouby à propos de la communication externe, en l'élargissant à la communication interne :

- discours d'identité ;
- discours de personnalité ;
- discours factuelle ;
- discours culturels ;

Ces quatre types de discours semblent en effet nécessaires à une stratégie de communication de notoriété globale ; ils portent les messages des informations générales de l'entreprise et de ses activités.<sup>1</sup>

**2.5.1. Le discours d'identité :**

Il s'agit pour l'entreprise de tenir un discours qui lui permette d'être reconnaissable parmi les autres. L'identité est ce qui caractérise la vie de l'organisation et ses codes permanents d'existence : elle se traduit notamment par son nom, son logo, et sa vocation fondamentale.

Le discours d'identité à l'intérieur de l'entreprise vise à renforcer le sentiment d'appartenance, le réflexe d'identification au simple nom de l'entreprise, avec des messages collectifs de type « nous fabriquons des machines-outils. Nos clients sont des industriels du secteur électronique ».

A l'extérieur, le discours a la même vocation de reconnaissance, réflexe du consommateur, de l'utilisateur, du partenaire face au logo (graphique, couleurs, sons..) ou à l'utilisation du produit de base.

**2.5.2. Discours de personnalité :**

Le discours de personnalité correspond à une communication de marque et, partant, au développement de l'image de marque; la personnalité se traduit donc par l'effet signature qui peut garantir, avec une certaine permanence, l'assurance de certaines caractéristiques du positionnement de la marque. Le discours de personnalité doit donc avoir une cohérence dans le contenu et dans la forme, ainsi qu'une certaine régularité dans le temps.

---

<sup>1</sup> Annie Bartoli, communication et organisation, pour une politique générale cohérente, les éditions d'organisation, Paris 1998, p88.

Un exemple de discours externe de personnalité peut être donné sous forme d'une marque et d'un sous-titre/slogan (« Badoit, l'eau des digestions légères » - « Renault, des voitures à vivre »).

A l'intérieur, le même message peut devenir : « Notre positionnement est celui d'une eau légèrement pétillante ? Pour les raisons suivantes : nous devons donc soigner telle qualité ? qui fait notre personnalité. »

### **2.5.3. Le discours factuel :**

Il s'agit là d'une communication de produit ou d'activité qui s'attache à décrire les caractéristiques des fabrications de l'entreprise, voire ses procédés, ses technologies, son organisation.

Le discours factuel peut être également celui qui évoque les nouvelles implantations de l'entreprise, ses restructurations, etc.

Pour l'environnement externe, ce sera le message sur les caractéristiques techniques de telle voiture automobile, ou le rachat d'une nouvelle entreprise par le groupe.

A l'intérieur de l'entreprise, les salariés seront amenés à connaître les mêmes opérations et leur logique ou les mêmes caractéristiques techniques et ses relations avec le processus de fabrication, ainsi que les choix organisationnels, sociaux ou technologiques qui les permettent. Ceux-ci devront, pour être crédibles, anticiper le discours externe et afficher une certaine cohérence en s'inscrivant dans une logique de processus permanent de réduction des dysfonctionnements.

### **2.5.4. Le discours culturel :**

Il s'agit ici de l'expression des valeurs de l'entreprise. Le discours culturel est cependant plus fréquent en message interne, ou il peut se traduire par toutes les approches de projet d'entreprise qui déclinent le crédo de l'entreprise : la démarche la plus cohérente consiste alors à engager un processus participatif qui s'efforcera de déceler l'intersection commune entre les systèmes de valeurs des différentes catégories de personnel et de la direction, et de détecter les conflits supportables et les conflits à résoudre...

**Section 03 : Les types de communication globale dans l'entreprise.**

La communication en entreprise a pour objectif de développer le chiffre d'affaire de l'entreprise en utilisant différents types de communication. Selon sa complexité, l'entreprise va devoir développer une communication externe et interne.

La communication externe a pour objectifs de promouvoir le produit et/ou le service de l'entreprise, à travers sa marque et selon des techniques commerciales ; de développer une communication institutionnelle en interne et en externe afin de valoriser l'image de l'entreprise.

L'entreprise possède deux types de stratégies telles que la stratégie externe et la stratégie interne.<sup>1</sup>

**3.1. La stratégie externe:**

Dans cette stratégie, on distingue les types suivant :

**3.1.1. La communication commerciale :**

La communication commerciale a pour objectif final de vendre des produits et des services. Elle va chercher à utiliser favorablement le comportement d'achat et à influencer les circuits de distribution afin d'augmenter les ventes.

**3.1.2. La communication produit :**

La communication produit utilise les techniques de marketing afin de faire connaître le produit et de mieux intégrer les parts de marché. Elle cherche à informer sur les caractéristiques de produits en cohérence avec l'image de la marque.

**3.1.3. La communication de marque :**

La communication de marque est utilisée le plus souvent pour des produits de luxe (parfums, produits de beauté, vêtements...) et de renommée. Elle vise à mettre en exergue le « nom » du produit et/ou de la société (par exemple, nescafé, hermès)

**3.1.4. Communication institutionnelle :**

Appelée aussi communication **corporate**, elle utilise les techniques de communication dans le but de valoriser l'image de l'entreprise (en interne et en externe) selon une identité forte, des valeurs, afin de développer une bonne notoriété.

---

<sup>1</sup> Bruno Joly, la communication, édition BoekUnivercité, Bruxelles, 2009, p69.

**3.1.5. Communication de crise :**

La communication de crise est une communication dite de prévention par la mise en place d'une veille informationnelle permettant de réagir rapidement à toute éventuelle crise économique, financière, ou autre qu'aurait à subir l'entreprise et qui aurait des répercussions inévitables sur le fonctionnement de l'entreprise.

**3.2. La stratégie interne :**

La stratégie interne regroupe les types suivant :

**3.2.1. Communication institutionnelle :**

En interne, la communication institutionnelle a pour objectif de promouvoir auprès du personnel des notions instituant des valeurs d'adhésion et de cohérence, en renforçant l'image de l'entreprise.

**3.2.2. Communication de crise :**

La communication de crise est destinée à faire circuler des informations au personnel de l'entreprise afin de favoriser une dynamique positive, une adhésion et de valoriser ainsi l'image de l'entreprise par une bonne cohésion et un bon fonctionnement. Cette communication aura pour but également d'éviter les conflits sociaux en utilisant aux techniques de communication sociale en interne.

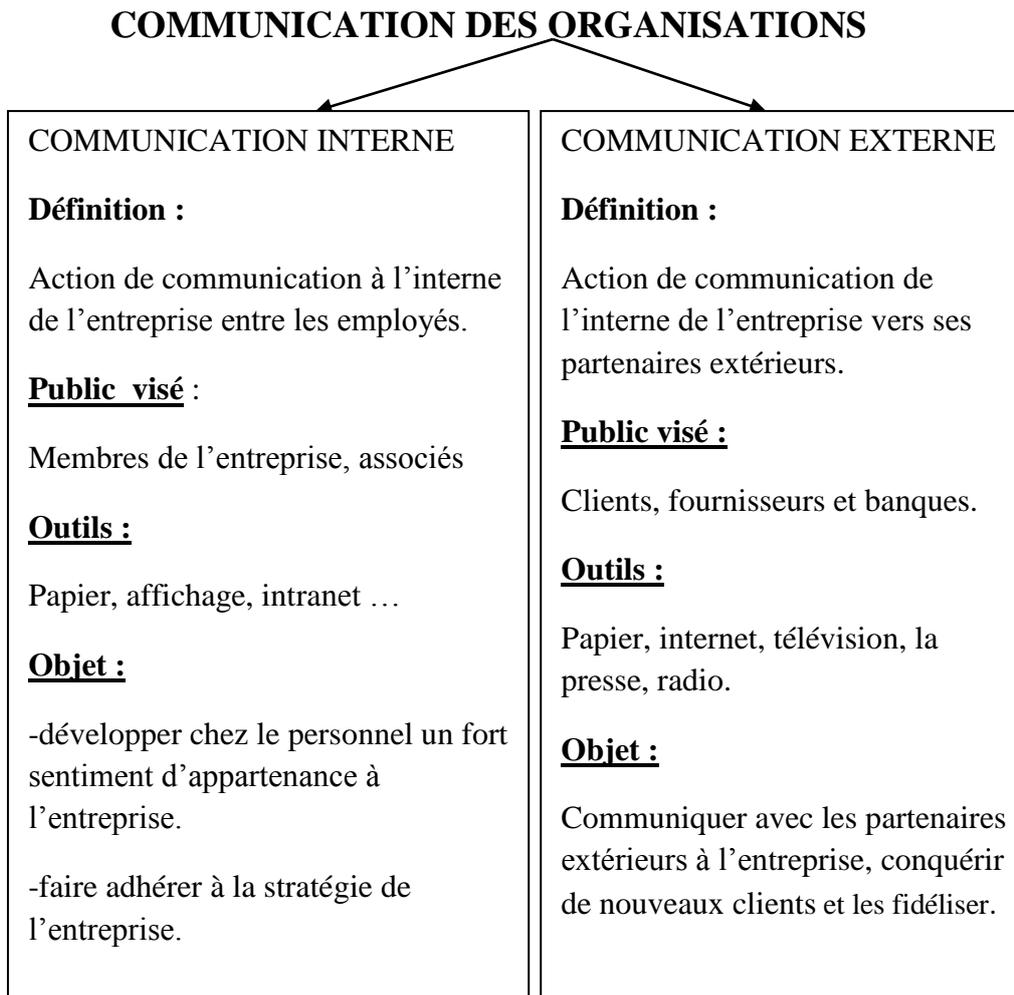
**3.2.3. Communication sociale :**

En interne, la communication sociale va être un facteur important dans la politique RH. L'objectif de ce type de communication est de créer une synergie au sein de l'entreprise.

**3.3. Distinction entre la communication interne et externe de l'entreprise :**

Dans le tableau qui suit, nous allons essayer de faire une brève distinction entre la communication interne et la communication externe dans une entreprise en se basant sur quelques points essentiels.

**Figure n°3** : La distinction entre la communication interne et externe.



**Source :** établi par nous même.

**Conclusion:**

D'après les éléments de bases et les points clés que nous avons abordé dans notre premier chapitre, on conclue que, la communication globale est considéré comme une approche globale de l'ensemble des communications : institutionnelle, marketing et interne.

La communication globale cherche la cohérence entre le contenu des messages, la réalité et l'image de l'entreprise, ainsi les objectifs qu'elle poursuit. Les premiers modèles de la communication sont issus par le rencontre des travaux des chercheurs venant de diverses disciplines. Ces théories et modèles sont importants pour la distinction entre les différentes facettes actuelles de la communication.

La communication peut varier selon son orientation : de l'entreprise vers son environnement externe (client) où de l'entreprise envers son environnement interne (salarié),

Dans les deux types de communication (interne et externe), il est important de mettre en place une stratégie claire qui répond aux objectifs visée soit à long terme où à court terme.

---

## CHAPITRE II

*La communication interne comme  
outil d'amélioration de la qualité de  
service.*

---

## **Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.**

---

La communication qui peut être divisée en deux sous ensembles complémentaires, a savoir la communication interne et la communication externe, celle qui nous intéresse ici est la communication interne qui est une fonction indispensable dans les organisations.

A l'intérieur d'une entreprise, l'information, qui est la matière première de la décision, n'est pas donnée mais elle est construite. La hiérarchie est un élément essentiel pour faire circuler l'information du haut vers le bas et de bas en haut, et il est très difficile et très rare de la faire organiser à cause des exigences de l'organisation et ses employés, aussi à cause des outils utilisés pour la transmission de l'information d'une manière claire et au bon moment.

### **Section 01 : Aperçu sur la communication interne et la qualité de service.**

La communication interne est une composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. 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 fixés.<sup>1</sup>

#### **1.1- La communication interne :**

On premier lieu on doit d'abord définir la communication interne au sein de l'entreprise.

##### **1.1.1. Définition de la communication interne :**

La communication interne regroupe l'ensemble des actions de communication réalisées au sein d'une entreprise ou organisation à destination de ses salariés. Elle dépend du service des ressources humaines.

L'objectif est généralement de favoriser l'information, l'intégration et l'adhésion des collaborateurs de l'entreprise.

##### **1.1.2. Le rôle croissant de la communication interne :**

La communication interne peut être considérée, d'une certaine manière, comme une communication marketing où l'objet à vendre est l'entreprise et le client potentiel le personnel. Mais la direction d'une entreprise ne doit pas penser que l'information ne circule qu'au travers de la communication interne : information informelle, rumeurs, bruits de couloir, relations personnelles privilégiées sont autant de circuits de transmission de l'information dont la communication interne doit tenir compte tant dans sa définition que dans

---

<sup>1</sup> Nicole d'ALMEIDA Thierry LIBERT ? La communication interne des entreprises 7<sup>ed</sup> édition DUNOD 2014 Paris, P7

## **Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.**

---

sa gestion. De plus, il est évident que la taille de l'entreprise est déterminante pour le plan de communication à mettre en œuvre. Dans une petite entreprise, voir TPE (très petite entreprise)) la communication directe entre le dirigeant et ses employés est souvent suffisante. Dès que l'entreprise grandit, la mise en place d'une véritable stratégie de communication s'impose.

- **Un plus grand professionnalisme de la communication interne :**

Les démarches des entreprises se sont beaucoup professionnalisées, en particulier par un recours de plus en plus régulier à des études internes. Celles-ci permettent d'obtenir l'information nécessaire à une réflexion approfondie pour une communication ciblée sur les salariés. Baromètre social ou étude de climat social, enquête d'opinion du personnel, audit des ressources humaines, évaluation de la motivation du personnel... sont autant de thèmes d'études, en général sous-traités à des sociétés spécialisées. Fréquemment sous la forme de questionnaire auto administré (internet, postal...), les enquêtes sont de plus en plus souvent exhaustives au déterminant des enquêtés sur échantillon. Concrètement, ces enquêtes ont une double fonction : d'abord d'identification des thèmes de communication à développer, mais également de mesure de l'efficacité de la communication interne entraîne la mise en œuvre d'un audit interne qui permettra de comprendre la situation analysée.

Le plan de communication interne est, généralement, défini par la direction des ressources humaines de l'entreprise. Le responsable de la création de la stratégie de communication interne peut avoir recours à une agence spécialisée pour l'aider dans sa démarche et, plus précisément, pour rechercher une certaine créativité dans cette forme de message. Toutefois, cette communication ne doit être déconnectée de la communication externe de l'entreprise, corporate ou marketing. Au contraire, elle doit être parfaitement cohérente avec toutes les autres formes d'expression de l'entreprise.

On peut enfin remarquer que le rôle de la communication interne se révèle particulièrement important lors de situation de crise. Dans ce cas particulier de la vie de l'entreprise, il est nécessaire d'expliquer au personnel ce qui se passe pour le mobiliser et le motiver à contribuer aux efforts de la direction. Il s'agit alors de transformer chaque employé en ambassadeur de l'entreprise ou de la marque.

### **1.1.3. Les objectifs de la communication interne.**

L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'informations dans l'organisation. Les caractéristiques de la demande

## **Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.**

---

doivent être intégrées : demande évolutive dans le temps (en fonction des événements), variable selon les lieux et les contextes (tous les services ou établissements n'ont pas les mêmes besoins) et différente selon les populations (les attentes d'un ouvrier ne sont pas les mêmes que celles d'un cadre). Face à cela, l'offre doit être régulière et adaptée.

L'intensification de l'utilisation de la communication interne est directement liée aux objectifs qu'on peut lui attribuer. Ces derniers peuvent être regroupés en trois grandes catégories : informer, motiver, rassembler, en particulier lorsqu'il faut gérer un changement important. Ces objectifs doivent être mis en parallèle avec les deux situations de mise en œuvre d'une communication : la vie courante de l'entreprise d'une part et d'autre part les événements exceptionnels tels que les achats, les crises, les changements d'actionnaires, les repositionnements stratégiques... la définition et le choix de ces objectifs nécessitent au préalable l'écoute des salariés grâce aux différentes techniques d'études disponibles aujourd'hui. C'est grâce à cette information que la détermination de l'objectif se révélera pertinente.

### **a. Informer :**

L'information, dans les entreprises, peut circuler de manières très différentes : descendante, information la plus classique diffusée par la direction vers les employés ; ascendante, c'est-à-dire du personnel vers la direction ; horizontale ou latérale, en d'autres termes, sans aucune relation avec la hiérarchie. Ce type de message correspond la plus part du temps à une information opérationnelle ou factuelle : prévenir d'une modification importante de l'actionnariat, donner un ordre, apporter des conseils sur le processus de fabrication ou sur la qualité de service. Il est fondamental dans la vie d'une entreprise car la non-connaissance des décisions des managers par le personnel risque de poser des problèmes d'implication auprès de salariés qui ne se sentiraient plus concernés par la vie de l'entreprise. En fin, il faut remarquer que l'information doit être régulière, adaptée aux différentes catégories de personnel visées et accessible en permanence.<sup>1</sup>

### **b. Motiver :**

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

---

<sup>1</sup> Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin avec la collaboration de Christophe Bénaroya, Pentacom Communication : théorie et pratique, ISBN/ 2-7440-7120-X 2005 Pearson Education France.

## **Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.**

---

C'est pourquoi la formation des cadres hiérarchiques, qui seront les relais permanents de l'information, devra intervenir au complément de l'information. On pourra ainsi obtenir des résultats satisfaisants et durables à travers une véritable politique d'information qui comportera trois phases :

- 1-Recueillir les besoins.
- 2-Définir les objectifs.
- 3-Choisir les moyens.

Pour cette démarche, la communication interne visera à démontrer à chaque salarié qu'il n'est pas un simple pion de l'entreprise, mais qu'il est pris en considération au double titre d'être humain et de collaborateur salarié. Il ne faut pas oublier que les motivations sont évolutives. Elles changent selon l'état de chacun et le climat dégagé par le groupe, ce qui constitue une prise en compte psychologique, sociale, professionnelle du contexte.<sup>1</sup>

### **c. Fédérer :**

Rassembler les salariés autour de valeurs communes d'un projet est un objectif que toute organisation devrait poursuivre. Faire comprendre la stratégie de l'entreprise et y faire adhérer le personnel est aujourd'hui essentiels à la performance économique. La vie quotidienne d'une entreprise est une succession d'événements plus ou moins importants et perçus de manière plus ou moins intense par le personnel : publications de résultats, conflits sociaux, performances commerciales...etc. Il est essentiel de regrouper les salariés autour de la volonté de l'entreprise pour appuyer la réalisation de ces différentes actions.<sup>2</sup>

### **1.1.4. Les circuits de la communication interne :**

La communication interne n'est pas le seul circuit d'information existant au sein d'une organisation. Elle est un circuit spécifique qui s'ajoute à des circuits existants dont elle est complémentaire. Ces canaux formalisés reposant sur la ligne hiérarchique et sur les mécanismes de représentation du personnel se distinguent d'un canal informel puissant : la rumeur. Il est difficile de cerner les contours de ce circuit non organisé mais particulièrement puissant, mieux connu sous le nom de « radio moquettes ». Il s'alimente de bruits, d'inquiétudes et de chuchotements entretenus et amplifiés par les contacts spontanés qu'entretiennent les individus.

---

<sup>1</sup> Philippe Morel, la communication d'entreprise 4<sup>ed</sup>, achevé d'imprimer en janvier 2009 par EMD S.A.S(France) dépôt légal : janvier 2009- N° éditeur : 2009/107

<sup>2</sup> Philippe Malaval, Jean-Marc Décaudin avec la collaboration de Christophe Bénaroya, Pentacom Communication : théorie et pratique, ISBN/ 2-7440-7120-X 2005 Pearson Education France

## **Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.**

---

Les rumeurs sont un aspect important pour la communication interne qui vise à les prévenir, à les dissiper. Les rumeurs sont les signes d'une crise des canaux de communication, de leur insuffisance, de leur discordance ou de leur blocage, la communication interne ne serait s'en désintéresser d'autant plus que des rumeurs s'amplifiant peuvent détériorer un climat social et une ambiance de travail, en insinuant le doute et la méfiance. Veiller à l'état des rumeurs est donc un premier acte de communication interne.<sup>1</sup>

### **1.1.4.1. Le circuit hiérarchique :**

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

L'efficacité du circuit hiérarchique est inégale, on parle souvent à son sujet de blocages et de dysfonctionnements.

L'avantage de ce circuit est sa proximité avec les opérateurs, ses insuffisances renvoient à la disponibilité inégale de la hiérarchie. À sa préparation inégale aux fonctions d'information et de communication et à des a priori toujours vivaces.

La mission de communication de la hiérarchie est essentielle au bon fonctionnement de l'organisation ; elle doit être exercée au plus haut niveau pour avoir valeur d'exemple et faire l'objet de sensibilisation et formations spécifiques. La fonction communication interne a un rôle à jouer dans le fonctionnement de ce circuit qui est principalement descendant (du sommet vers la base de l'organisation).<sup>2</sup>

### **1.1.4.2. Les circuits des instances représentatives:**

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

---

<sup>1</sup> Nicole d'Almeid Thierry, Libaert, la communication interne de l'entreprise 3<sup>eme</sup> et 7<sup>eme</sup> édition, DUNOD, Paris 2002 ,p16

<sup>2</sup>Nicole d'Almandopcit, p18

## **Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.**

---

Les délégués du personnel jouent un rôle important en la matière, leur mission étant de transmettre à la direction des réclamations individuelles et collectives. Les réclamations sont recueillies, transmises et consignées (le registre peut être consulté par les salariés et par l'inspecteur du travail). La réponse qui leur est donnée peut être communiquée au personnel par voie d'affichage, par des réunions ou tracts.<sup>1</sup>

- **Caractéristiques de ce circuit**

Outre sa garantie légale, il couvre un champ large d'informations qui va de la situation personnelle du salarié de l'entreprise. Il est généralement bien admis par les salariés qui lui font confiance. Bien que les moyens de communication mis en œuvre dans ce circuit ne soient guère sophistiqués (et parfois rudimentaires), ils jouissent d'une crédibilité qu'envient bon nombre de communication... On ne saurait toutefois méconnaître quelques effets pervers : confusion entre information et revendication, langue de bois.

### **1.1.4.3. Le circuit de la communication interne :**

Ce troisième circuit est organisé par la direction de l'entreprise et destiné à toucher de larges publics interne : l'ensemble du personnel et des populations spécifiques (cadres, agents de production, force de vente...). Au-delà des distances hiérarchiques, fonctionnelles ou géographiques, il s'agit d'irriguer le corps social de l'entreprise par un ensemble d'informations.

- **Caractéristiques** : sont étroitement liées à la taille et à la complexité de l'entreprise. Son existence n'est pas nécessaire dans les petites organisations. A l'inverse, il est rigoureusement construit dans les grandes entreprises où il est important de délivrer une information homogène et commune. Les messages font l'objet d'une soignée élaboration : souci de lisibilité, attention portée à la réception et à la compréhension. Les informations les plus techniques doivent être présentées de manière claire et compréhensible par tous.

Ce troisième circuit a une dimension pédagogique. Il favorise une meilleure connaissance de l'entreprise (ses objectifs, ses contraintes, ses activités, ses hommes). Il permet de relier des activités disjointes et de faire comprendre une logique d'ensemble qui dépasse le cadre de l'activité quotidienne d'une personne, d'un service, d'une direction ou d'un site.

- les messages véhiculés par ce circuit concernent à la fois les événements exceptionnels de l'entreprise (annonce d'une décision importante telle qu'un important contrat ou une

---

<sup>1</sup> Nicole d'Almandopcit, p20

## **Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.**

---

acquisition, lancement d'un nouveau produit, etc.), et ses projets présents et à venir. Ce canal est au service de l'urgence et de la pérennité.

La fonction communication interne ne vise pas à se substituer à la hiérarchie ni à réduire au silence la voix des instances représentatives du personnel. Elle s'inscrit dans le cadre d'une pluralité d'informations et de sources.<sup>1</sup>

### **1.2. Le concept qualité :**

La qualité comporte des aspects objectifs et subjectifs mais aussi matériels et immatériels.

*La qualité est la recherche de l'excellence* : dans ce sens, la qualité est une mesure de cette excellence, menant certaines entreprises à réussir et à dominer le marché, assurant leur service en créant un ou des standards de qualité dans lesquels elles surpassent leurs concurrents.

*La qualité est relative* : elle est définie en terme d'attribut que l'on ne peut toujours définir et évaluer explicitement. Si l'on suppose que les produits et les services sont comparables (ce qui n'est pas toujours le cas), la qualité peut se définir comme une mesure pondérée des attributs de l'un par rapport à l'autre.

*La qualité est une promesse tenue* : F.A.Sloet, le président de KLM s'adressant au Conseil Européen pour la qualité exprime ce sens de la qualité en indiquant qu'il est essentiel de faire ce que l'on a promis de faire et du premier coup.<sup>2</sup>

#### **1.2.1. La qualité de service :**

La qualité de service a des caractéristiques qui lui sont particulières et qui compliquent sa définition et sa gestion.

La qualité de service on peut la définir comme l'ensemble des services immatériels et difficile à exprimer. Dans ce cas, la qualité de service dépend du « serveur » que du « servi »

Par exemple, l'ASL (American Society for Logistics) suggère que la qualité est mesurée par les attributs suivants : la communication, le temps, l'organisation, la flexibilité et le service après vente.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Nicole d'Almandopcit, p23.

<sup>2</sup> Jean-Jacques DAUDIN, Charles S. TAPIERO, Les outils et le contrôle de la qualité, édition .ECONOMICA, 1996 page 5.

<sup>3</sup>Jean-Jaques DAUDIN, Charles. TAPIERO opcit page 8.

## **Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.**

---

Par rapport à ce concept qualité, chacun à sa propre définition tout dépend de la personne et son point de vue on peut dire que c'est la comparaison entre le service lui-même et les attentes des consommateurs.

Autrement dit, la qualité de service repose sur des règles de bon sens, simple à mettre en œuvre, l'accueil, la fiabilité, le respect du client dont le temps et les soucis valent de l'argent.<sup>1</sup> Cela on peut l'expliquer par l'exemple d'une mauvaise expérience d'un client qui décide de voyager et que son avion fait un retard de trois heures et manque son correspondance, dans ce cas rien à faire pour la rattraper.

### **Section 02 : La place de la communication interne dans l'entreprise.**

La place de la communication interne et son mode d'organisation dépendent de l'état d'esprit dominant dans l'entreprise et des objectifs généraux qui lui sont attribués. Pour certains objectifs, on a souvent recours à des moyens qui dépassent le cadre strict de la communication interne. Il s'agit en particulier des relations publiques et de l'information.

#### **2.1. Existence et rattachement des services de communication interne :**

La fonction communication interne existe dans toutes les entreprises, même si elle n'est pas toujours organisée en tant que telle se limite trop souvent au système d'informations opérationnelles et légales. Lorsqu'elle est organisée (direction ou services), elle trouve une place différente selon les entreprises. Cette place dépend de l'importance relative accordée à chacune de ses fonctions.

Dans les grandes entreprises, on peut mettre en évidence trois types de configurations.

---

<sup>1</sup>Jea- Marie Auvinet, Luc Boyer.Romain Bureau, Pierre Chappaz, Guillaume de Vulpian, la communication interne au cœur du management p82.

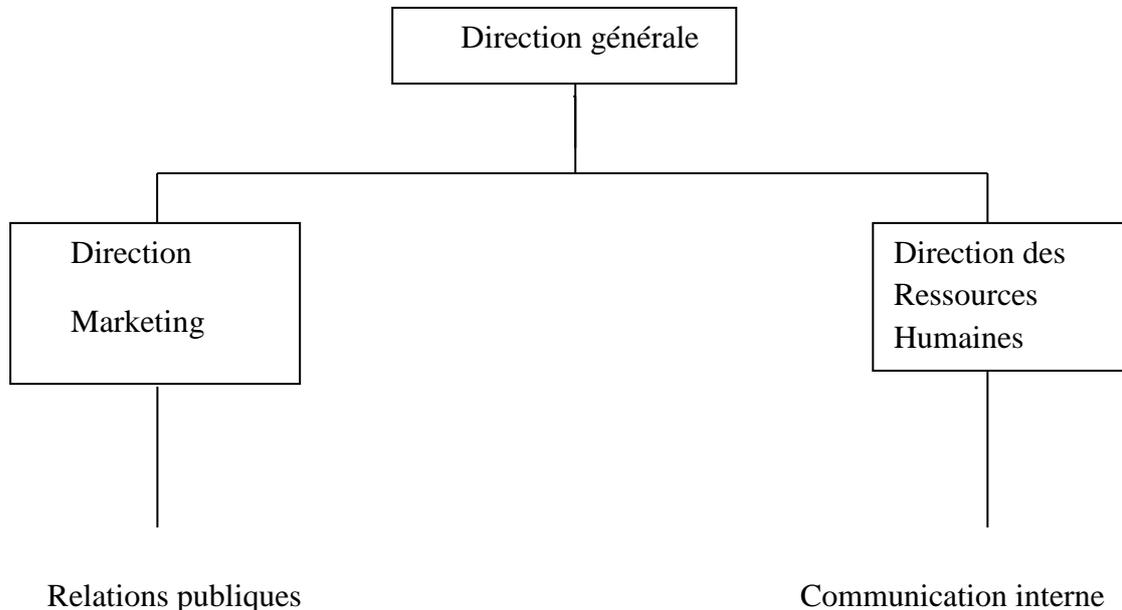
## Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.

---

### 2.1.1. La subordination au domaine social :

Le schéma suivant représente la division de la direction générale

Figure n°4 : Schéma du rattachement au domaine social.



Source :L. DEMONT, A.KEMPF, M.RAPIDEL, C.SCIBETTA **Communication des entreprises, stratégies et pratiques, édition** Nathan 1996, p216

**Avantage** : harmonisation interne des différentes politiques de personnel.

#### **Inconvénients** :

- la communication est l'une des composantes du social, elle risque de passer au second plan, après les problèmes classiques de gestion, rémunération, emploi, formation ;
- la séparation du commercial peut entraîner des problèmes d'harmonie, de cohérence et de synergie entre la communication interne et la communication externe.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> L. DEMONT, A.KEMPF, M.RAPIDEL, C.SCIBETTA, Communication des entreprises, stratégies et pratiques, édition Nathan 1996, p216

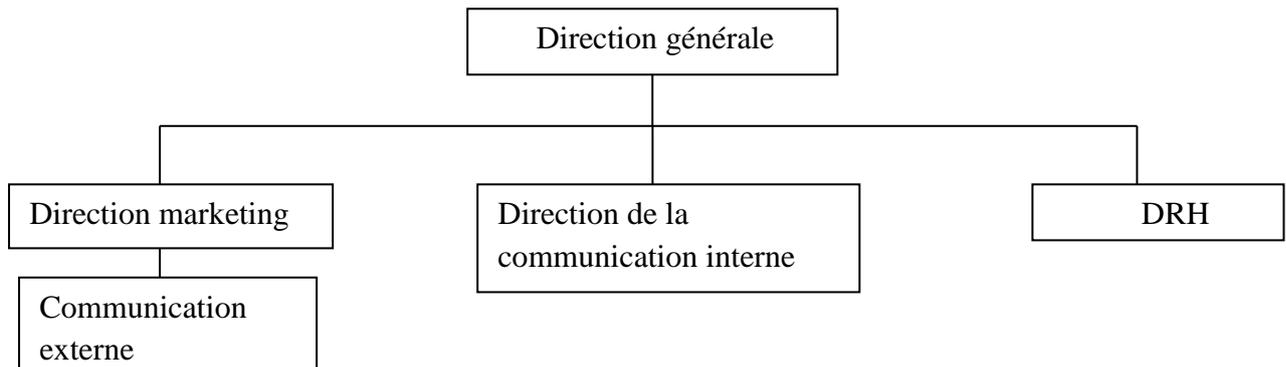
## Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.

---

### 2.1.2. La spécialisation et l'autonomie :

Dans ce point, on représente le rattachement de la direction de la communication interne directement à la direction générale ce qui signifie son importance dans une entreprise.

**Figure n°5** : Source de la communication interne.



**Source** :L. DEMONT, A.KEMPF, M.RAPIDEL, C.SCIBETTA, Communication des entreprises, stratégies et pratiques, édition Nathan 1996, p217.

La communication interne devient une fonction à part entière, rattachée directement à la direction générale.

**Avantages** : elle devient une fonction stratégique ; cela montre l'importance accordée à la communication interne comme levier du management.

**Inconvénients** :cela risque d'accroître la suspicion dont elle est naturellement l'objet et en faire un simple relais de persuasion, de manipulation, de propagande.<sup>1</sup>

### 2.1.3. L'intégration :

La structure hiérarchique de l'entreprise a fait intégrer la communication externe dans le département de la communication interne ce qui signifie le rattachement entre ses deux dernières.

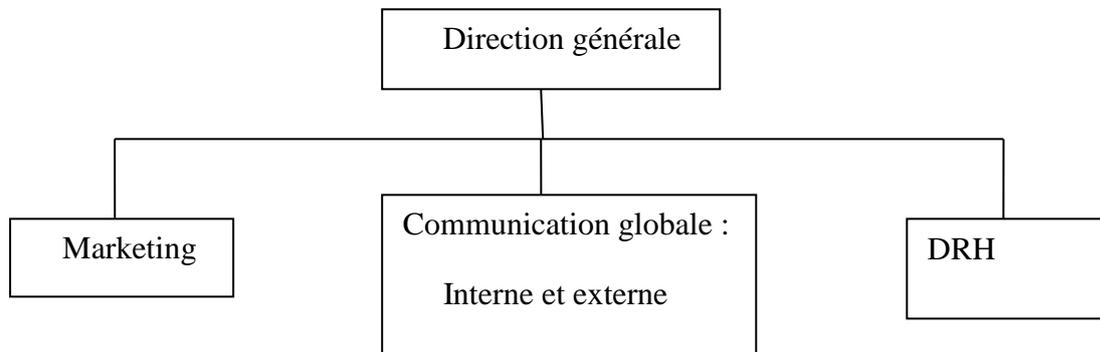
---

<sup>1</sup>L. DEMONT, A.KEMPF, M.RAPIDEL, C.SCIBETTA Opcit p217.

## Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.

---

Figure n°6 : source des activités de la communication.



**Source :** L.Demont, A.Kempf, M.Rapidel, C.Scibetta, Communication des entreprises, stratégies et pratiques édition Nathan, 1996, p216.

Toutes les activités de communication se trouvent rassemblées au sein d'une même direction, fonction confiée à un directeur de communication.

**Avantage :** facilite la cohérence, fait des salariés les principaux médias de l'entreprise, optimise les méthodologies et les moyens, favorise les synergies.

**Inconvénients :** risque de se retrouver sous l'influence des techniques mercatiques et publicitaires qui ne sont pas toujours adaptées, compte tenu du public particulier auquel on s'adresse.<sup>1</sup>

### 2.2. Les relations publiques internes :

Les relations publiques internes permettent d'améliorer les relations du personnel à l'intérieur de l'entreprise. Elles contribuent à créer un meilleur climat social. Elles facilitent les relations entre hiérarchie et le personnel d'exécution. Elles permettent aux personnes de mieux se connaître et de mieux s'apprécier. Ce faisant, elles contribuent à fédérer le personnel, à le responsabiliser et à le motiver.

Elles sont d'autant plus importantes que le développement des réseaux intranet, des téléconférences et du travail à distance rendent les contacts directs plus rares au quotidien.

Tous les moyens qui permettent de développer la convivialité et les relations de sympathie peuvent être pris en compte.

---

<sup>1</sup>L.Demont, A.Kempf, M.Rapidel, C.ScibettaOpcit, p217.

## **Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.**

---

### **2.2.1. Les journées portes ouvertes ou les visites d'entreprise :**

Destinées à l'ensemble du personnel et aux membres de leur famille, elles permettent de mieux connaître l'ensemble des activités et des services de l'entreprise.

### **2.2.2. L'organisation d'un événement. :**

L'ensemble du personnel peut être invité à une manifestation à l'occasion d'un fait important, c'est l'occasion de se retrouver dans une ambiance de fête et de souder les relations.

C'est aussi pour la direction un excellent moyen pour dynamiser ses troupes. Le tournoi sportif font partie des moyens les plus utilisés.<sup>1</sup>

### **2.2.3. Le voyage d'étude ou de réflexion :**

Tout ou partie du personnel (généralement les cadres ou les commerciaux) est convié à un voyage dans un lieu valorisant afin d'enrichir ses connaissances et sa réflexion, dans une ambiance conviviale est stimulante.

### **2.2.4. Les cadeaux d'entreprise :**

A l'occasion d'un fait important (annonce de bons résultats, fête du calendrier, anniversaire, etc.), le personnel peut se voir offrir un cadeau, signe de la reconnaissance de l'entreprise à son égard.

### **2.2.5. Les petits-déjeuners conviviaux :**

Le chef d'entreprise invite à tour de rôle l'ensemble du personnel d'un service à prendre le petit-déjeuner avec lui. C'est l'occasion d'échanges directs, informels et enrichissants. C'est aussi une manière de manifester une certaine reconnaissance pour un personnel d'exécution peu ou pas valorisé.<sup>2</sup>

## **Section 03 : Le lien entre les outils de la communication interne, et l'amélioration de la qualité de service.**

Toute entreprise a un plan du travail sur lequel elle achemine ses actions et tâches afin d'atteindre ses objectifs fixés. Pour cela l'entreprise utilise la communication interne comme moyen pour mettre son personnel en contact. Ce dernier a besoin des outils afin de faire

---

<sup>1</sup>L.Demont, A.Kempf, M.Rapidel, C.Scibettaopcit p218.

<sup>2</sup>L.Demont, A.Kempf, M.Rapidel, C.Scibetta opcit,p219.

## Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.

---

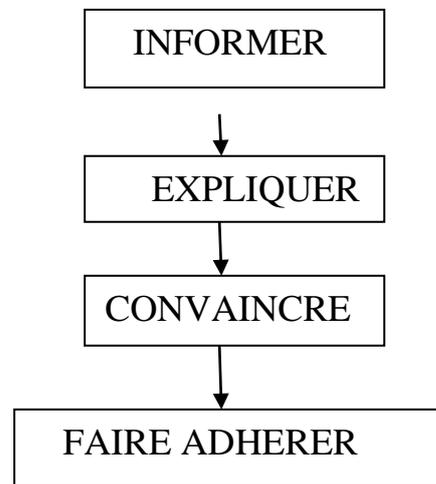
circuler l'information. Pour cela nous avons quatre types d'outils de la communication interne.<sup>1</sup>

- les outils descendants ;
- le outil ascendant ;
- les outils managériaux ;
- intranet et audiovisuel.

### 3.1. Les outils descendants :

Ce type de communication part du haut de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les employés, il peut être schématisé comme suit :

**Figure N° 07** : étapes d'adhésion des employés.



**Source : établi par nous même.**

Le responsable de la communication informe les employés de son entreprise et leurs explique des lois sur lesquelles est basée puis les convaincre avec des arguments pour les faire adhérer et les mettre au courant de la stratégie qui s'applique à l'organisation.

Il existe plusieurs moyens de communication dans ce type d'outil.

#### 3.1.1. Le journal d'entreprise :

La plus part des entreprises possède d'un journal interne grâce à son importance dans la communication interne, il est l'un de ses éléments majeur et un vecteur d'information vers les salariés.

---

<sup>1</sup> Etablit par nous même.

## **Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.**

---

Le journal d'entreprise est un outil souple et contrôlable qui permet une parfaite maîtrise de contenu rédactionnel, il lui souvent reproché une tonalité trop hiérarchique et un manque d'interactivité. A ceci s'ajoutent deux tendances négatives ; la rédaction des budgets de communication interne qui amène à remplacer le journal interne par des formules moins onéreuses, le progrès des nouvelles technologies de la communication (messagerie, intranet...) qui se posent en substitut du journal classique.<sup>1</sup>

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

La revue de presse est la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise.

Elle est pour but d'informer les salariés des opérations de l'entreprise ayant eu un retentissement médiatique qui a permis de renforcer l'impact des opérations externes en prolongeant en interne tout en évitant la critique des salariés mécontents d'apprendre par l'externe une information les concernant. Aussi, elle participe à la continuité interne-externe en ce qu'il permet de mobiliser l'interne par la mise en évidence du champ d'action externe de l'entreprise. Cette revue contribue à sensibiliser les salariés à l'ensemble de l'activité de l'entreprise, elle leur procure une ouverture sur ses enjeux.<sup>2</sup>

- **Caractéristiques :**

Parmi les caractéristiques de la revue de presse ce qu'elle consiste à détecter, dans un certain nombre de titres de la presse externe, les articles concernant l'entreprise et à les reproduire sous forme de photocopies destinées à une catégorie ou la totalité de personnel. Elle peut être régulière ou irrégulière.

La revue de presse peut s'effectuer selon un angle spécifique : revue de presse technologique, commerciale, financière, environnementale et s'intéresser à des thèmes plus vastes que la seule actualité de l'entreprise.<sup>3</sup>

### **3.1.3. La plaquette de présentation :**

Il peut s'agir d'un document régulier comme la présentation des résultats de fin d'année ou bien un plan stratégique de l'entreprise ou d'un document à finalité externe. Son objectif repose sur la cible des actionnaires, pourtant la majorité des entreprises le diffuse également en interne. Pour ce rapport comme pour l'ensemble des plaquettes destinées à l'externe, il est

---

<sup>1</sup> Nicole d'Almeidi, ThierryLibert, la communication interne des entreprises, édition DUNOD, Paris 2014, p30.

<sup>2</sup> Nicole d'Almeidi, ThierryLibertopcit, p41.

<sup>3</sup> Nicole d'Almeidi, ThierryLibertopcit, p41.

## **Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.**

---

important de bien définir la cible avant la rédaction du document afin de respecter l'harmonie des messages externes-internes vis-à-vis des salariés.

Les plaquettes interne ont suivi l'évolution du journal d'entreprise, à savoir que leur présentation se professionnalise dans le sens d'une écriture des messages plus concise.<sup>1</sup>

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

Le livret d'accueil constitue un des premiers contacts du jeune recruté avec son entreprise. Il représente l'entreprise sur ses deux axes, le premier prend en considération l'image de l'entreprise et le deuxième c'est l'opérationnel puisque celui là doit répondre aux questions du nouveau salarié de l'entreprise qui doit contenir toutes les informations nécessaires, quelque soit de sa stratégie, ses activités, ses défis. Aussi, ces dernières permettaient au salarié de se situer c'est-à-dire de consulter les règles internes à l'entreprise, la législation sociale, ses droits et devoirs pour cela le livret d'accueil doit être mis à jour d'une façon régulière.

L'intégration du livret d'accueil dans l'intranet de l'entreprise facilite sa mise à jour mais il ne permet pas sa diffusion antérieure à la prise en fonction. La remise d'un livret d'accueil imprimé apparaît un acte symbolique important que d'y accéder en ligne.<sup>2</sup>

### **3.1.5. Le journal électronique :**

Il existe deux techniques du journal : la première c'est le panneau lumineux d'information, la deuxième c'est le journal vidéo.

Il est pour objet de délivrer des informations brèves puisque chaque écran d'un journal ne peut contenir qu'une seule phrase. Aussi ce journal est instantané, c'est-à-dire le responsable tape l'information sur son ordinateur pour que par la suite cette information soit à la disposition des autres salariés de l'entreprise. Il est l'outil le plus rapide par rapport aux premiers.<sup>3</sup>

### **3.1.6. L'agence d'information :**

L'agence d'information est née au début des années 1980 dans les entreprises multinationales. Elle est pour nécessité d'améliorer la rapidité de diffusion des informations et de coordonner celles-ci autour de certains axes. C'est le même principe par rapport au journal lumineux de l'entreprise mais ce que celle là est destinée aux grandes entreprises à réseau

---

<sup>1</sup>Nicole d'Almeidi, TherryLibertopcit p 43.

<sup>2</sup>Nicole d'Almeidi, TherryLibertopcit p43-44.

<sup>3</sup>Nicole d'Almeidi, TherryLibertopcit, p45.

## **Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.**

---

disposant d'une actualité importante, la transmission d'information instantanés à l'ensemble de sites nationaux et internationaux.

En parallèle de ces objectifs d'information et de décloisonnement, l'agence peut également poursuivre des buts directement opérationnels par l'intermédiaire de diffusion de revues de presse, d'argumentaires, de planning d'activité, de dossiers d'information.<sup>1</sup>

### **3.1.7. Le pôle de ressources en communication interne :**

Il est pratiqué dans les grandes entreprises. Il a pour objectif de mettre à la disposition de tous les chargés de communication de l'entreprise l'ensemble d'outils susceptibles de les aider dans leur pratique quotidienne.<sup>2</sup>

### **3.1.8. Le journal téléphoné :**

C'est un complément du journal écrit de l'entreprise qui permet aux salariés d'écouter les informations en composant un numéro de téléphone, et d'avoir des annonces rapidement sur des événements qui seront détaillés sur le support écrit.<sup>3</sup>

## **3.2. Outil ascendant :**

L'outil ascendant qui existe est :

### **3.2.1. La boîte à idées :**

Elle constitue l'une des techniques les plus anciennes et les plus souples. Elle consiste à faire remonter de manière anonyme toute suggestion ou proposition d'amélioration concernant l'activité et le fonctionnement interne de l'entreprise.

Aussi, ce qui est recherché par la boîte à idées est l'établissement d'un dialogue en permettant à chacun de poser à la hiérarchie l'ensemble des questions auxquelles son activité quotidienne et sa hiérarchie directe ne lui permettent pas d'obtenir de réponse.<sup>4</sup>

## **3.3. Les outils managériaux :**

On distingue plusieurs types :

---

<sup>1</sup>Nicole d'Almeidi, TherryLibertopcit, p 46.

<sup>2</sup>Nicole d'Almeidi, TherryLibertopcit, p47.

<sup>3</sup>Nicole d'Almeidi, TherryLibertopcit, p 48.

<sup>4</sup>Nicole d'Almeidi, TherryLibertOpcit, p49.

## **Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.**

---

### **3.3.1. La note de service :**

C'est une note qui se fait sur papier à l'époque mais maintenant se remplace des fois avec la messagerie électronique.

La note est un outil indispensable de management de l'entreprise ; elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commercial.<sup>1</sup>

### **3.3.2. La documentation :**

Elle contient l'ensemble des informations concernant l'entreprise et ses activités et peut être communiquée de trois manières : par un espace adapter, une circulation de l'information ou par envoi direct au salarié.<sup>2</sup>

### **3.3.3. Le panneau d'affichage :**

Le panneau d'affichage est un moyen qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les salariés d'une entreprise. Ce panneau peut être écrit ou visuelle comme les panneaux publicitaires qui dont l'objectif est de sensibiliser à une action particulière.

L'affichage interne doit recourir aux mêmes éléments que la création d'une affiche externe : être visible, lisible, informative et régulièrement renouvelée pour être efficace.<sup>3</sup>

### **3.3.4. L'entretien individuel :**

L'entretien permet l'évaluation de chacun dans son activité et de positionnement au sein d'un plan de carrière. La communication dans ce cas est très importante puisqu'elle autorise un dialogue de face à face directement centré sur l'individu qui se termine par un compte- rendu signé par les deux parties.<sup>4</sup>

### **3.3.5. La gestion des réunions :**

La réunion est un lieu de travail et d'échange d'informations, aussi un lieu de pouvoir et de reconnaissance. Elle est pratiquée par une quantité d'entreprises françaises 88% des cadres se plaignent de l'inutilité des réunions puisque on peut la remplacer avec les moyens technologiques plus modernisés comme la télé réunion ou la visioconférence.<sup>5</sup>

---

<sup>1</sup>Nicole d'Almeidi, TherryLibertopcit, p51, 52.

<sup>2</sup>Nicole d'Almeidi, TherryLibertopcit, p52.

<sup>3</sup>Nicole d'Almeidi, TherryLibertopcit, p53.

<sup>4</sup>Nicole d'Almeidi, TherryLibertopcit, p54.

<sup>5</sup>Nicole d'Almeidi, TherryLibertopcit, p54-58.

## **Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.**

---

### **3.3.6. Le rôle de l'encadrement :**

Dans ce cas la communication interne ne nécessite pas de support si l'encadreur fait sa tâche convenablement, d'informer les salariés et de répondre à leurs interrogations et de relayer vers eux les messages de la direction de l'entreprise.

Un cadre non communicant démentirait aussitôt pour son service les discours d'ouverture et de dialogue de l'entreprise. Il doit donc être sensibilisé à l'importance de la communication, dans l'entreprise par une formation adaptée, voire par l'appréciation de ses propres résultats par une nouvelle rubrique « dialogue et échange interne ».

Le rôle communicationnel du cadre s'exprime principalement par une multitude de petits actes quotidiens.

#### ➤ **L'entretien informel :**

Il s'agit des rencontres pouvant s'opérer de manière périodique, soit collectivement, soit en face à face, et dont l'objectif est d'expliquer les directives pour la période à venir.

#### ➤ **Les actes de la vie professionnelle:**

La réussite d'une communication interne basée sur l'encadrement repose sur les actes simples mais à fort contenu en termes de signification.<sup>1</sup>

### **3.3.7. La présence sur le terrain :**

La présence en face-à-face est l'outil de communication interne le plus ancien. Il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus souvent efficace des moyens disponibles.<sup>2</sup>

### **3.3.8. La communication de proximité :**

Elle est constituée par l'ensemble des échanges qui s'opèrent localement sur le lieu de l'activité professionnelle du salarié. La présence sur le terrain est importante à trois titres :

**-L'écoute :** permettre au management de mesurer le climat social sans l'intermédiaire des études et sans le filtre de la reformulation opérée par la DRH.

**-La diffusion des messages :** faciliter l'expression des directives, celles-ci seront d'autant mieux reçues qu'elles auront été adressées directement vers le salarié ;

**-Le symbole :** la présence physique des managers sur le terrain opère comme une marque de respect et de valorisation du salarié. A défaut, l'absence risque d'engendrer des rumeurs dont l'intensité négative varie selon le niveau de climat social de l'entreprise. Un climat

---

<sup>1</sup>Nicole d'Almeidi, TherryLibertopcit, p58-60.

<sup>2</sup>Nicole d'Almeidi, TherryLibertopcit, p60.

## **Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.**

---

social sain autorise l'absence de présence managériale forte, un climat négatif ne peut que dégrader davantage.<sup>1</sup>

### **3.3.9. Le management baladeur :**

La relation de travail est souvent devenue une activité rituelle composée des codes, signes et habitudes. La présence sur le terrain reconstruit un climat de confiance sur la base du respect et de valorisation entre le chef d'entreprise et le salarié qui peut s'opérer en deux cadres :

#### **La visite planifiée ou non dans une usine :**

➤ L'avantage de la planification est de renforcer une efficacité organisationnelle autorisant des échanges mieux préparés et plus approfondis, l'inconvénient réside dans l'absence de spontanéité des échanges, la tentation du management intermédiaire de valoriser l'activité locale et celle de certaines organisations syndicales d'intervenir au sein du dialogue direct.

#### **➤ Les forums d'expressions directes :**

C'est une technique de communication directe avec les salariés. Elle se déroule sous la forme de rencontre avec le directeur de l'entreprise, au siège de celle-ci, souvent sous la forme d'un déjeuner ou d'un dîner.<sup>2</sup>

### **3.3.10. Les réunions interservices :**

Elle est peu répandue malgré sa simplicité et son efficacité, permet la rencontre entre les différents services de l'entreprise sur la base de flexibilité et de décloisonnement. On distingue deux types :

#### **➤ La rencontre interservices :**

Il s'agit de réunions entre l'ensemble des membres d'un nombre réduit de services de l'entreprise (par exemple entre le service commercial et le service du personnel).

#### **➤ La porte ouverte interne :**

Elle est issue des journées portes ouvertes classiques, la différence que le public invité est le personnel de l'entreprise.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup>Nicole d'Almeidi, TherryLibertopcit, p 61.

<sup>2</sup>Nicole d'Almeidi, TherryLibertopcit, p61-63.

<sup>3</sup>Nicole d'Almeidi, TherryLibertopcit, p63-64.

## **Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.**

---

### **3.3.1.1. Les événements internes :**

#### **➤ Les conventions :**

Ce sont des moments de regroupement d'un grand nombre de salariés afin de marquer l'importance conférée à un événement.

L'objectif poursuivi par les conventions est généralement teinté d'ambiguïté, il s'agit d'informer les salariés.

Les principes de la convention obéissent à ceux de toute opération événementielle, il est d'effectuer une check-list détaillée de toutes les actions à accomplir et de désigner un responsable de chacune d'entre elles.

#### **➤ Les opérations événementielles spéciales :**

Ça peut être une sortie de service qui vise l'amélioration des relations au sein d'une équipe par une meilleure connaissance mutuelle, des séminaires de motivation, basés sur les activités proches des stages de survie, sur des opérations de rencontres, de débats, de créativité.<sup>1</sup>

### **3.4. Intranet et audiovisuel :**

Avec l'évolution de la communication interne qui met en relation le salarié qui demande un sens pour leur travail qui incite la direction à développer de nouveaux outils et l'utilisation qui se généralise des nouvelles technologies de la communication au service du dialogue dans l'entreprise. L'intranet et l'audiovisuel permettent ceci par d'autres outils qui sont :

#### **3.4.1. Les communications électroniques :**

Elles sont l'ensemble des informations diffusables informatiquement. Elles comprennent :

- Les formules intranet : banque de données interne à l'entreprise offrant à l'exemple des serveurs internet la possibilité d'échange et de dialogue
- La newsletter : c'est une version électronique du journal interne, sa souplesse de configuration lui permet aujourd'hui de revêtir des formes multiples la plus utilisée est l'envoi régulier sur l'adresse électronique
- Les messageries électroniques : permettent d'adresser des courriers ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés

---

<sup>1</sup>Nicole d'Almeidi, TherryLibertopcit, p64- 66.

## **Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.**

---

- Les forums de discussion : permet l'utilisation d'un logiciel commun à plusieurs personnes, de travailler ensemble sur un même projet.

Les communications électroniques sont caractérisées : d'abord, elles sont inévitable en raison de la réduction des coûts d'installation, des avantages de rapidité de diffusion, d'accès multiple au réseau, de pression interne. Et puis, elles permettent l'interactivité. L'échange est instantané en raison de la vitesse de transmission. En fin, elles ouvrent les trois fonctions de la communication interne. La communication peut s'effectuer d'une manière descendante c'est-à-dire de la direction vers les salariés ou ascendante ce qui est le cas des boîtes à lettres électroniques, et peut être aussi s'établir latéralement puisqu'elle permet à chaque salarié de s'adresser via le réseau à un ensemble d'interlocuteur qui y auront un intérêt quelconque.<sup>1</sup>

### **3.4.2. Les réseaux sociaux :**

La plupart des grandes entreprises ont désormais introduit un réseau social interne sur le modèle facebook appelé réseau social à l'entreprise avec le signe RSE prête à confusion avec la Responsabilité Sociale d'Entreprise.<sup>2</sup>

### **3.4.3. L'audiovisuel :**

Il est utilisé à l'interne de l'entreprise ou on peut trouver plusieurs formes :

- Le journal vidéo : il peut être diffusé dans les lieux de rassemblement ou de passage, il est limité à cause de nombreuses contraintes de coût et de renouvellement des images.
- Le film d'entreprise : il est pour objet de présenter l'entreprise ou l'un de ses aspects aux salariés. Il est présenté dans des halls d'accueil et poursuit une double finalité externe-interne.
- Le lip dub : l'idée est d'organiser un mini-film dans lequel les salariés interprètent en play-back une chanson en phase avec les valeurs de l'entreprise.<sup>3</sup>

## **3.5. L'impact de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service :**

La communication interne a un rôle important dans la gestion de l'entreprise grâce à son efficacité sur l'amélioration de la qualité de ses services par rapport à trois éléments essentiels :

---

<sup>1</sup>Nicole d'Almeidi, TherryLibertopcit, p 67- 70.

<sup>2</sup>Nicole d'Almeidi, TherryLibertopcit, p72- 73.

<sup>3</sup>Nicole d'Almeidi, TherryLibertopcit, p 73 -74.

## **Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.**

---

### **3.5.1. Le personnel en contact :**

La communication interne joue un rôle clé dans la réussite d'une entreprise par l'influence exercée sur des facteurs clés de succès tels que la satisfaction des employés, la rétention, l'engagement et les performances. La communication interne a une incidence directe sur l'amélioration de la qualité de service

Le personnel en contact dans une entreprise de service est un élément essentiel à l'amélioration de la qualité de service puisqu'il est en contact direct avec la cible qui est le client.

Dans ce cas l'entreprise doit communiquer avec ses salariés en utilisant d'une part des outils de communication interne descendants telle que le journal de l'entreprise, la revue de presse, le journal électronique qui permettent aux salariés de s'informer sur son établissement, des différents départements et le rôle de chacun.

D'autre part, l'outil ascendant qui est la boîte à idées, celle-ci comporte les réclamations des salariés de l'entreprise par rapport à la sécurité, au horaire du travail, conditions d'hygiène...

Ces idées seront portées en considération par le pilote de la communication interne de l'entreprise qui à son rôle les transmet à la direction générale.

Le fait de retour (le feedback) de la direction générale sera par l'amélioration des conditions du travail et puis par l'organisation des formations pour améliorer le niveau de ses salariés ce qui a une influence directe sur le service qui doit être au niveau des normes de qualité.

### **2.5.2 L'environnement physique :**

L'environnement physique de l'entreprise est tout ce qui est structure d'entreprise: départements, tâches, technologies, personnels .... La communication interne de l'entreprise permet l'attachement et la cohérence entre les départements et les tâches de l'organisation grâce à la circulation ordinaire des informations à fin de réaliser une meilleure qualité de ses services.

### **2.5.3 Le service :**

La communication interne est une variable qui ne peut pas être évitée lors de la prestation du service à cause de l'intangibilité et qu'on ne peut pas stocker un service alors l'information est nécessaire pour expliquer ses composantes, la façon comment l'utiliser. Toute entreprise met à disposition des outils de communication interne propre à elle avec citons par exemple : les réunions, l'événementiel lors du lancement d'un nouveau service, les

## **Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.**

---

réseaux sociaux, par l'intranet ... où le gérant ou le responsable de la communication simplifie la tâche à ses employés ce qu'influe la qualité de service.

En fin, on peut dire que la communication interne est une composante importante dans la hiérarchie d'une entreprise qui assure la circulation d'information qui à son tour assure le rattachement des tâches des salariés surtout par rapport au personnel en contact, l'environnement technologique et le service lui même ce qui influe la qualité de ce dernier.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Etablit par nous meme.

## **Chapitre II La communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.**

---

### **Conclusion :**

La communication interne est considérée comme outil indispensable dans la gestion d'une entreprise de service grâce à son utilité dans la transmission des informations entre les responsables et les salariés afin d'améliorer la qualité de ses services pour attirer et fidéliser sa clientèle.

Quelque soit les types de la communication interne (descendante, ascendante ou bien latérale) jouent un rôle clé dans la réussite d'une entreprise. Par l'influence exercée sur des facteurs clés de succès, tels que la satisfaction des employés, la rétention, l'engagement et les performances.

L'objectif de la communication interne devient de plus en plus instable du fait de l'entrée en scène de nouveaux acteurs comme les actionnaires.

L'amélioration de la qualité des services reste un défi de toutes les entreprises, cette amélioration réside dans les différentes composantes (le personnel en contact, l'environnement physique et le service lui-même) de la production/ perception de service pour assurer l'efficacité de processus de ce dernière.

---

# CHAPITRE III

*Les effets de la communication interne  
sur l'amélioration de la qualité de  
service de la BNA de TIZI OUZOU*

---

## **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

---

Etant donné que le système bancaire Algérien est le reflet des choix du modèle de développement et du système économique, son analyse couvre la période qui va de l'indépendance jusqu'à nos jours.

Aujourd'hui, le système bancaire Algérien compte 20 banques commerciales à côté de la Banque centrale, parmi ces banques on trouve la banque commerciale algérienne BNA qui est la première banque créée en Algérie, elle propose un ensemble de produits et services bancaires destinés à satisfaire sa clientèle.

L'objectif de cette banque est non seulement d'augmenter sa rentabilité mais elle vise aussi à améliorer la qualité de ses services.

Pour mieux comprendre sa stratégie d'amélioration on a choisit la Direction de Réseaux d'Exploitation de Tizi-Ouzou comme un lieu de stage.

### **Section 01 : Bref aperçu sur la BNA.**

Nous allons présenter la BNA, ses missions, ses produits par la suite, l'organigramme général et l'organigramme de la Direction de Réseau d'Exploitation de TIZI-OUZOU.

#### **1.1. Présentation de la BNA :**

**La Banque Nationale d'Algérie** est la première banque commerciale nationale créée le 13 juin 1966. Suite à la réorganisation du système bancaire entamée en 1966 avec la nationalisation des banques étrangères. Elle a été créée par l'ordonnance n°66- 178 du 13 juin 1966.

Par la suite, le secteur bancaire s'est élargi avec la création d'autres banques et de fait, le financement de l'agriculture et qui était l'une des activités exercées par la BNA, a été confiée en Mars 1982 à une institution bancaire spécialisée (BADR) et de la promotion du monde rural.

Par la suite, et à partir de 1988, deux textes majeurs afférents aux réformes économiques et préparant la transition vers l'économie de marché ont eudles implications contestables sur l'organisation et les missions de la BNA, en l'occurrence :

- La loi n° 88-01 du 12 janvier 1988 portant orientation des entreprises publiques économiques vers leur autonomie :

1-Le retrait du trésor des circuits financier et la centralisation de distribution des ressources par le Trésor ;

2- la libre domiciliation des entreprises auprès des banques ;

### **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

---

3- la non automaticité des financements.

- La loi n° 90-10 du 14 avril 1990 relative à la Monnaie et Crédit quant à elle, provoqué une refonte radicale du système bancaire en harmonie avec les nouvelles orientations économiques du pays. Elle a mis en place des dispositions fondamentales dont le passage à l'autonomie des entreprises publiques.

La BNA à l'instar des autres banques, est considérée comme une personne morale qui effectue, à titre de profession habituelle principalement des opérations portant sur la réception de fonds du public, des opérations de crédit ainsi que la mise à disposition de la clientèle, des moyens de paiement et de la gestion de ceux-ci.

En 1995, la BNA était la première banque qui a obtenu son agrément par la délibération du Conseil de la Monnaie et du Crédit le 05 septembre 1995.

Au mois de juin 2009, le capital de la BNA a été augmenté. Il a été porté de 14600 milliards de dinars à 41600 milliards de dinars par l'émission de 27000 nouvelles actions de 01 million de dinars chacune, souscrites et détenues par le trésor public.

Le réseau de la BNA est encadré par 17 directions régionales appelées direction du réseau d'exploitation (D.R.E) et de 200 agences, chaque D.R.E a un pouvoir hiérarchique sur un nombre d'agences qui sont catégorisées comme suit :

- Agences principales
- Agence de catégorie A, B, C.
- Agence sur site implantées dans les locaux des grandes entreprises publiques.

Notre stage s'est effectué au niveau de la direction de TIZI OUZOU « 183 » qui comporte 11 agences :

- BOUIRA « 460 » ;
- AZAZGA «462 » ;
- LAKHDARIA « 576 » ;
- BOGHNI « 577 » ;
- LARBAA NATHIRATHEN « 578 » ;
- TIZI OUZOU « 581 » ;
- OUADHIAS « 582 » ;
- TIZI OUZOU(nouvelle ville) « 583 » ;
- DRAA BEN KHEDA « 584 » ;
- DELLYS « 642 » ;
- BOURJ MENAEL « 643 ».

## **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

---

### **1.2. Missions de la BNA :**

La BNA exerce toutes les activités d'une banque de dépôts, elle assure notamment le service financier des groupements professionnels des entreprises. Elle traite toutes les opérations de banque, de change et de crédit dans le cadre de la législation et de la réglementation des banques.

L'ordonnance N°66-178 du 13 juin 1966 créant la BNA charge cette dernière des missions suivantes :

- En tant que banque commerciale : elle traite toutes les opérations de banque, recueille des dépôts et consent des crédits à court terme ou crédits d'exploitation, finance les opérations du commerce extérieur.

En tant que banque d'investissement : elle collabore avec les autres institutions financières pour les crédits à moyen terme et long terme.

- en tant que société nationale : elle sert d'instruments de planification financière, chargée d'exécuter et de mettre en œuvre la politique du gouvernement en matière de crédit.

Comme toute autre banque commerciale, la BNA a pour objectif le financement de l'économie. Elle doit maximiser sa rentabilité en collectant des ressources financières auprès des agents économiques pour une redistribution sous forme de crédits au profit du développement de l'économie. C'est le rôle d'intermédiation financière.

### **1.3. Les produits de la BNA :**

On distingue six types de produits de la BNA :

- Les comptes ;
- Les placements à vue ;
- Les placements à terme ;
- Les financements ;
- Monétique et banque à distance ;
- Produits divers.

## **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

---

### **1.3.1. Les comptes:**

On distingue les comptes suivant :

#### **1.3.1.1 Le compte chèque :**

C'est un compte de dépôt à vue ouvert à des particuliers juridiquement capables appelés « personnes physiques » les particuliers (salariés, retraités, commerçants ou professionnels pour leurs besoins personnels), ou des personnes morales à but non lucratif (association, clubs de sport, parti politique,...) pour des opérations bancaires.

#### **1.3.1.2 Le compte courant :**

C'est un compte de dépôt à vue ouvert aux personnes physiques ou morales, entreprises de droit algérien dans le cadre de leur activité : commerciale, industrielle, ou prestation de services, il est souvent le support d'opérations complexes qui varient en fonction de la nature de l'activité.

#### **1.3.1.3 Le compte devise :**

C'est un compte ouvert au nom d'une personne physique ou morale, dont les avoirs sont à vue et dont l'unité monétaire est une devise (euro, dollar américain, livre sterling...).

Ce compte ne peut fonctionner en position débitrice.

Il permet de faire des opérations de retraits en monnaie étrangère, versements en monnaie étrangère et la réceptions et émission de virements en monnaie étrangère.

### **1.3.2. Les placements à vue :**

Les placements à vue comportent:

#### **1.3.2.1 Le livret d'épargne avec intérêts :**

C'est un compte d'épargne à vue destiné aux particuliers, conçu pour répondre à un double besoin ; la disponibilité et la productivité de l'épargne.

Toute personne majeure de nationalité algérienne résidente ou non résidente, ainsi qu'aux mineurs avec autorisation de représentant légal peut bénéficier de ce compte.

#### **1.3.2.2 Le livret d'épargne sans intérêts :**

C'est un compte d'épargne conçu pour répondre aux besoins des personnes physiques particuliers, sans aucune contrainte de plafond, sa protection est assurée par la Banque.

Il est sans rémunération, destiné à une catégorie de clientèle qui ne désire pas un compte productif d'intérêts.

## **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

---

### **1.3.2.3 Le livret d'épargne junior « Moustakbaly » :(Avec ou sans intérêts)**

C'est un compte d'épargne accessible aux parents d'enfants ayant en charge un enfant ou plus, âgé de quinze (15) ans au maximum, répondant à leurs besoins futurs, avec ou sans rémunération selon la convenance des parents.

### **1.3.3. Les placements à terme :**

On distingue deux types de placement à terme :

#### **1.3.3.1 Le compte dépôt à terme « DAT » :**

Il est ouvert à des personnes physiques et morales disposant d'un certain capital placé pour une durée déterminée, rémunéré à des taux d'intérêts variables.

#### **1.3.3.2 Le bon de caisse :**

Il est émis par la banque, sous forme de coupure à valeur déterminée, matérialisant une créance détenue par un tiers sur celle-ci.

La somme d'argent placée pour une période déterminée génère des intérêts.

### **1.3.4. Les financements :**

Les financements de la BNA sont multiples :

#### **1.3.4.1 Le crédit immobilier:**

C'est un crédit qui permet de financer tout ou une partie d'un besoin, relatif à un achat immobilier, d'une opération de construction, ou des travaux sur un bien immobilier existant.

Le bénéficiaire doit être âgé de moins de 70 ans et doit avoir un revenu stable et régulier d'au moins égal à une fois le SNMG.

#### **1.3.4.2 Le crédit d'investissement :**

Il est destiné au financement des entreprises et ce pour la création, l'extension ou le renouvellement et la modernisation des moyens de production ; ce crédit peut être octroyé à moyen terme sur une durée de 2 à 7 ans qui correspond approximativement à la durée d'amortissement du matériel. La période de différé peut être de 6 à 24 mois.

Toute personne morale justifiant des documents nécessaires notamment l'étude technico-économique.

Pour obtenir ce crédit il faut :

- avoir un projet fiable et réalisable (nouvelle affaire ou renouvellement/ extension d'une affaire existante).

## **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

---

### **1.3.4.3 Le financement de la promotion immobilière :**

Il est destiné à la construction, l'extension, l'aménagement, réfection, la rénovation, la restauration, la réhabilitation, la restructuration et le confortement des biens immobiliers (logements, locaux commerciaux et professionnels) conçus pour la vente ou la location.

La réalisation de biens immobiliers destinés à la satisfaction des besoins propres du promoteur.

Ce crédit est octroyé à moyen terme sur une durée de 5 ans (exceptionnellement 7 ans pour les opérations d'envergure ou de complexité avérée).

### **1.3.4.4 Les crédits d'exploitation :**

Les entreprises ou entités économiques peuvent rencontrer durant leur cycle d'exploitation des besoins de trésorerie.

Ces besoins sont constatés suite à l'obligation de payer des factures, verser des salaires, combler les décalages constatés entre les paiements et les recettes, payer une caution, obtenir un délai pour régler des dettes...

Pour cela les concours du banquier peuvent revêtir la forme des crédits par caisse ou par signature.

### **1.3.4.5 Le commerce extérieur (le crédit documentaire) :**

C'est une opération financière spécifique qui désigne un engagement de paiement de la part d'une banque envers un fournisseur d'une marchandise ou d'un service. Ce dernier doit fournir tous les documents qui attestent la bonne expédition de la marchandise ou la bonne réalisation du service et ce dans un délai prévu.

La banque joue un rôle d'intermédiaire entre acheteur et fournisseur pour garantir aux deux parties leurs exigences respectives.

Le Credoc est donc une technique mondialement utilisée pour sécuriser les transactions du commerce international.

### **1.3.4.6 Le dispositif ANSEJ :**

Il s'adresse aux jeunes chômeurs situés dans la tranche d'âge de 19 à 35 ans (40 ans exceptionnellement si le projet prévoit la création de trois emplois minimum), jouissant d'une qualification professionnelle en relation avec l'activité projetées.

### **1.3.4.7 Le dispositif ANGEM :**

Le micro crédit ANGEM est un prêt accordé à des catégories de personnes âgées de plus de 18 ans, sans revenus et/ou disposants de petits revenus instables et irréguliers.

## **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

---

### **1.3.4.8 Le dispositif CNAC :**

C'est un prêt destiné aux citoyens chômeurs âgés de 30 à 50 ans, et qui leurs permet le financement des projets de création de petites et moyennes entreprises et ce, afin d'acquérir des équipements neufs ou rénovés ou l'achat de matières premières et d'autres fournitures, après démarrage de l'activité.

### **1.3.4.9 Le crédit AUTO :**

C'est une opération par laquelle la banque met à la disposition de son client une somme d'argent pour l'acquisition d'un véhicule neuf produit ou assemblé sur le territoire national. La banque avance la somme nécessaire pour l'achat du véhicule en question (jusqu'à 85%) et le remboursement se fait sur la base d'un échéancier établi à l'avance sur une période de 12 à 60 mois.

### **1.3.5. Monétiques et banque à distance :**

Pour l'amélioration de la qualité de ses services et dans le but de mieux satisfaire sa clientèle, la BNA a facilité les modes de paiement par :

#### **1.3.5.1 La carte interbancaire « CIB » :**

La CIB est un moyen de paiement électronique (carte à puce) qui permet à son détenteur d'effectuer différentes opérations relevant de la banque à distance 24h/24 et 7jrs/7. Cette carte est autorisée pour toute personne physique, particulier, titulaire d'un compte chèque au niveau de BNA. Elle permet d'effectuer sur la GAB, sans recourir à l'agence, les opérations de : retrait de billets, virement entre compte BNA, consultation de RIB (relevé d'identité bancaire), consultation de solde, consultation des 10 dernières opérations., remise de chèque et le versement espèces 24h/24 et 7jrs/7.

#### **1.3.5.2 BNA.net :**

C'est l'accès des titulaires des comptes aux services bancaires via internet. Il offre à ses utilisateurs la possibilité d'accéder à leurs comptes, et aussi d'effectuer des opérations et obtenir des informations financières.

#### **1.3.5.3 E. paiement :**

C'est un service qui permet aux titulaires de la carte CIB, d'effectuer des paiements, de biens et services, à distance via internet. Il est autorisé pour tous les clients de la BNA titulaire d'une carte CIB (Classique ou Gold).

## **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

---

### **1.3.5.4 Mobil GAB :**

C'est un service qui permet aux clients de la BNA abonnés auprès de l'opérateur de téléphonie mobile « MOBILIS » d'accéder à leurs comptes via leur téléphone portable.

Il permet de : consulter des soldes, la visualisation des 10 dernières opérations, l'édition un RIB, la recharge du crédit téléphonique MOBILIS, le paiement des factures MOBILIS, le virement de compte à compte BNA.

### **1.3.6. Produits divers :**

On trouve :

#### **1.3.6.1. La bancassurance :**

C'est l'activité à travers laquelle la Banque par le biais de son réseau d'exploitation commercialise des produits d'assurance, moyennant une rémunération.

#### **1.3.6.2 Le coffre-fort :**

C'est un service proposé par la BNA à sa clientèle fidèle et de confiance qui consiste en la location d'un coffre-fort contre le paiement annuel d'une commission fixe.

Ce service permet aux clients de la Banque de confier en toute sécurité à cette dernière, la garde de tous documents importants, valeur mobilières, bijoux et objets précieux.

Notre banque propose trois types de coffres : le petit modèle, le moyen et le grand. Il est offert pour toutes personnes morale ou physique connue et de confiance.

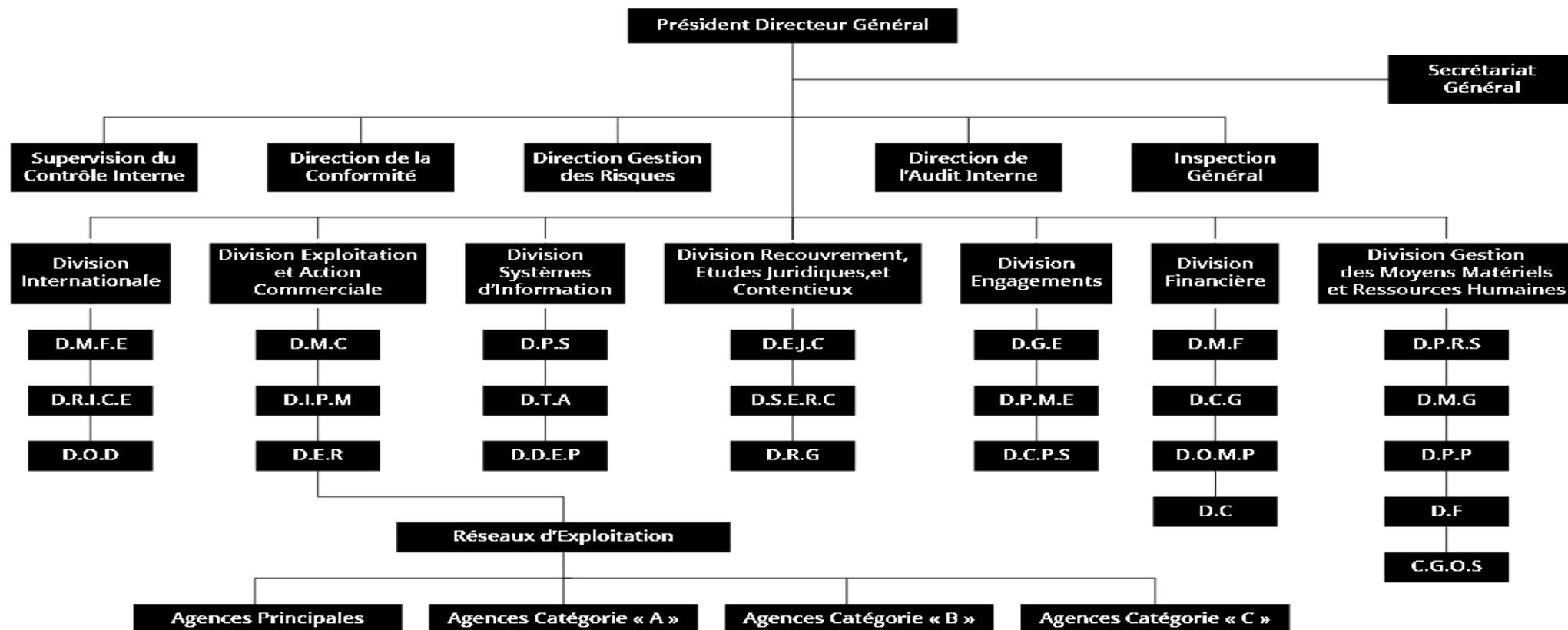
## **1.4. Organigrammes de la BNA :**

Nous allons présenter deux organigrammes, le premier est l'organigramme général et le deuxième est celui de la Direction de Réseau d'Exploitation de TIZI OUZOU.

### 1.4.1. L'organigramme général de la BNA :

Il se présente comme suit :

Figure n°8 : Organigramme général de la banque BNA.

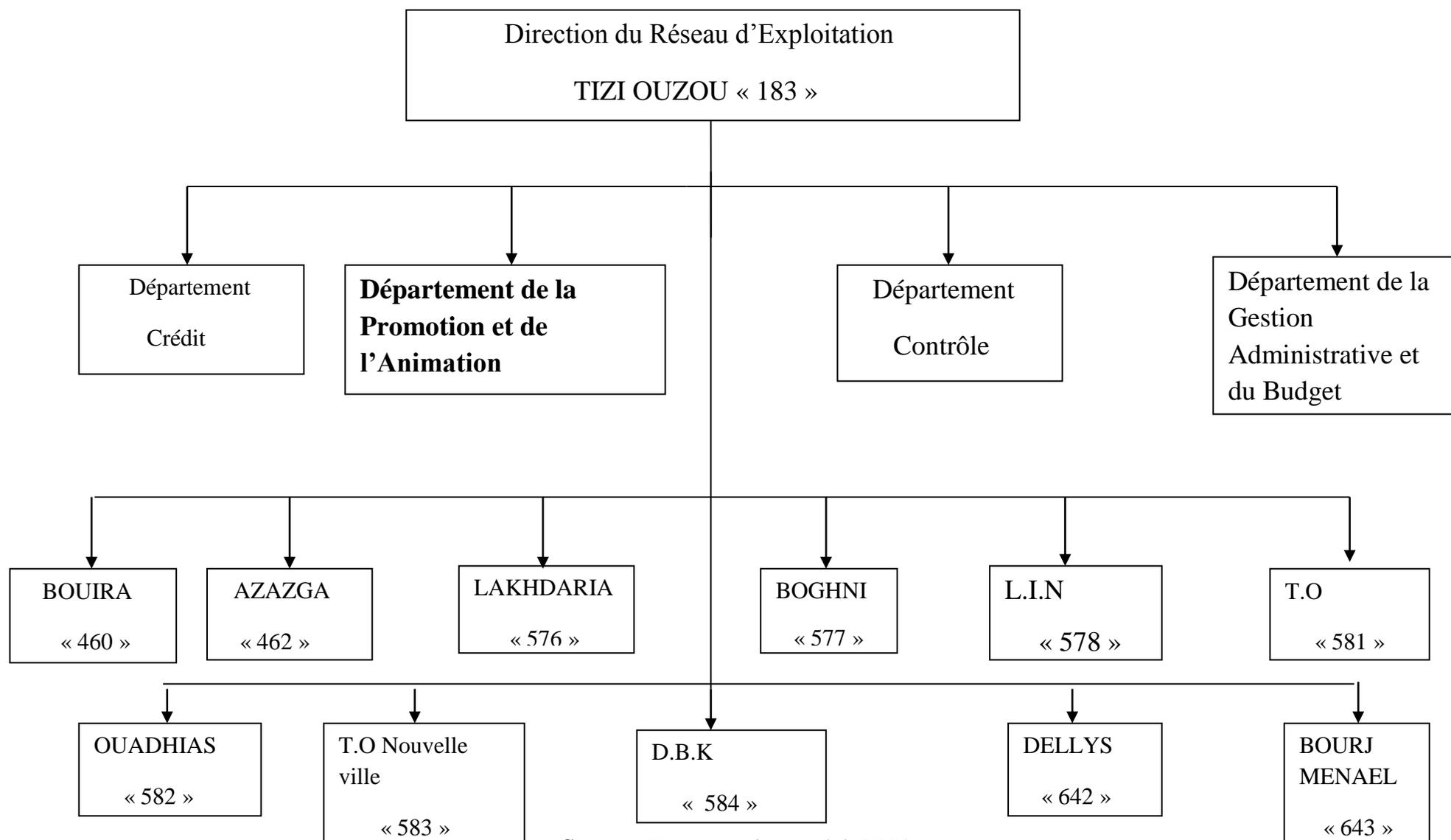


Source : Document interne à la BNA.

### 1.4.2. L'Organigramme de la Direction du Réseau d'Exploitation TIZI OUZOU :

Il se présente comme suit :

**Figure n°9 :** Organigramme de la Direction du Réseau d'Exploitation



Source : Document interne à la BNA

## **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

---

### **Section 02 : présentation de l'enquête et les aspects de communication interne.**

Avant de passer à la représentation de notre enquête, on doit d'abord définir quelques concepts de base commençons par la définition de l'enquête, puis l'échantillon et par la suite on définit le questionnaire et ses types pour pouvoir accéder à l'analyse de l'enquête.

#### **2.1. Définition de l'enquête :**

L'enquête est une méthode d'investigation qui consiste à recueillir l'information recherchée en interrogeant et en écoutant un ensemble d'individus sur leurs opinions ou sur leurs valeurs. L'information est obtenue en utilisant le mode déclaratif.<sup>82</sup>

##### **2.1.1. Types d'enquêtes :**

Il existe quatre types d'enquête :

- L'enquête face à face;
- L'enquête par correspondance ;
- L'enquête par téléphone ;
- L'enquête par internet.<sup>83</sup>

Celle qui nous intéresse dans notre enquête est : l'enquête face à face et par correspondance

##### **a. Enquête face à face :**

Elles peuvent se dérouler au domicile ou dans un lieu fréquenté par le répondant ça peut être son lieu du travail ou dans un point de vente par exemple.<sup>84</sup>

##### **b. Enquête par correspondance :**

Elle se passe par un questionnaire que l'enquêté doit remplir à l'aide d'indications précises que l'enquêteur assure, fait accepter l'entretien et de la mener à son terme. Il doit être clair et facile à comprendre.<sup>85</sup>

---

<sup>82</sup> Daniel Caumont, les études de marché, 3<sup>eme</sup> édition DUNOD, paris 2007, p46.

<sup>83</sup> Martine Gauthy- Sinéchal, Marc vander cammen, études de marchés, méthodes et outils, édition Boeck 2010, p186.

<sup>84</sup> Martine Gauthy- Sinéchal, Marc vander cammen opcit, p189.

<sup>85</sup> Martine Gauthy- Sinéchal, Marc vander cammen opcit, p196.

## **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

---

### **2.2. Le plan de l'échantillonnage :**

Dans le cadre d'une étude quantitative avant d'établir un plan d'échantillonnage, on définit d'abord l'échantillon qui est un sous ensemble de la population de base qui est interrogé après la sélection lors d'une enquête.

C'est une stratégie que le concepteur de l'étude pense devoir mettre en œuvre pour effectuer la sélection des individus ou des objets qui doivent être étudiés en respectant un certain nombre de règles, pour faire en sorte que les résultats observés soient valides et puissent être, selon la nécessité, extrapolable et généralisable à toute la population. Alors pour réaliser un plan d'échantillonnage, il faut :

- Définir la population de référence que l'objet d'étude impose d'analyser ;
- Déterminer la taille de l'échantillon (fixer le nombre de personnes à sélectionner) ;
- Préciser les procédures, probabilistes ou empiriques, et les techniques qui seront utilisées pour sélectionner les éléments qui composeront l'échantillon afin qu'il puisse être représentatif de la population étudiée si les objectifs de l'étude l'exigent.<sup>86</sup>

### **2.3. Définition du questionnaire :**

C'est une technique d'interrogation individuelle, standardisée, composée d'une suite de questions présentées dans un ordre prédéfini.<sup>87</sup>

#### **2.3.1. La formulation des questions et des réponses :**

Il existe deux éléments inséparables qui sont l'interrogation et la réponse recherchée. La bonne formulation de celles-ci et au choix des modalités de réponse détermine la richesse informative et la pertinence du questionnaire rédigé. Il existe deux types de questions :

- a. Questions ouvertes : ce sont des questions dont la formulation laisse au répondant la liberté de réponse avec ses propres mots.<sup>88</sup>
- b. Questions fermées : ce sont des questions dont la formulation contient les modalités de réponse attendues entre lesquelles le répondant doit impérativement choisir sa réponse à l'exécution de toute autre possibilité.<sup>89</sup>

Dans ce type de questions, la réponse peut être à choix multiple (avoir plusieurs réponses en même temps) comme peut être à réponse unique (il faut choisir une seule réponse), dichotomique (énonce deux réponses entre lesquelles le prospect en choisit une seule.) la

---

<sup>86</sup>Daniel Caumont, les études de marché, 3<sup>ème</sup> édition DUNOD, Paris 2007.

<sup>87</sup>Daniel Caumont, opcit, p83

<sup>88</sup>Daniel Caumont, opcit, p86.

<sup>89</sup>Daniel Caumont, opcit, p87.

### **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

---

question multichotomique énonce plusieurs proposition exclusives entre lesquelles le prospect doit en choisir une, et une seule. , c'est-à-dire avoir une réponse précise et par la suite on peut avoir d'autres réponses selon le degré d'importance.

#### **2.4. Présentation de l'enquête :**

Pour le choix des moyens de collecte d'informations sur le terrain qui est la BNA de TIZI OUZOU, nous avons procédé à une enquête afin de répondre à notre problématique du départ et avoir un maximum d'éclaircissement.

L'enquête est de type d'enquête par correspondance, basée sur un questionnaire qui comporte 19 questions (annexe n°1) distribués sur un échantillon composé de 70 employés. Nous avons pris soin des questions posées pour collecter les informations nécessaires sur la communication interne au sein de la BNA.

Les questions sont de type fermées qui permettent aux employés de répondre par oui ou non et des questions à choix multiples, là on pourra avoir plusieurs réponses et une question ouverte pour qu'ils précisent leurs réponses. Un annexe qui compétera un exemplaire de notre questionnaire sera établit par la suite.

#### **2.5. Analyse et interprétations des résultats :**

On a eu les résultats suivants :

### **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

#### **1. Le sexe :**

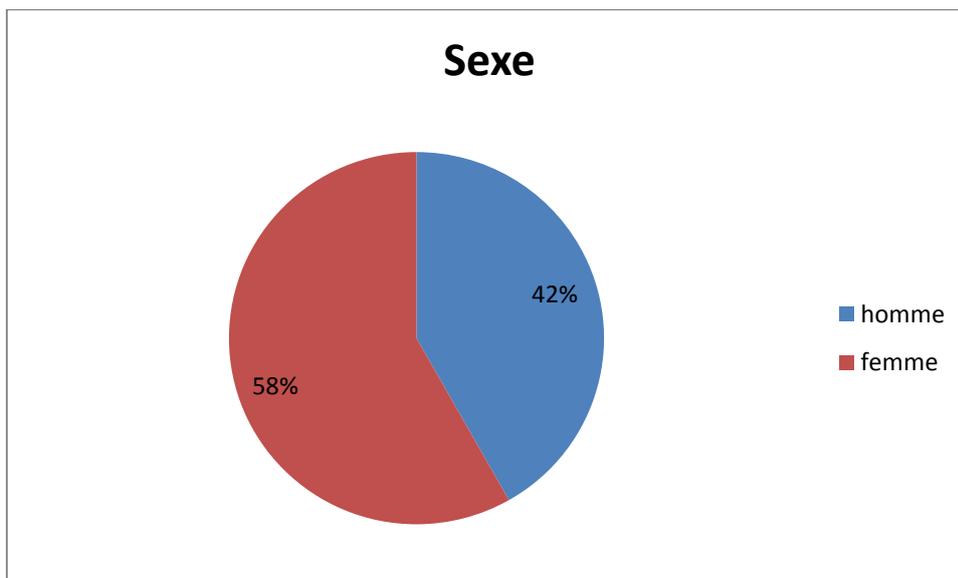
L'objectif de cette question est de savoir qui deux sexes est le plus dominant aux emplois de la Banque

**Tableau N°1 : Le sexe des répondants.**

Sexe	Homme	Femme	Total
Effectifs	28	39	67
Pourcentage	42%	58%	100%

**Source : conçu d'après des données de l'enquête.**

**Figure n°10 : le sexe des répondants.**



Cette figure illustre 58% se constitue de sexe féminin et 42% de sexe masculin. Ce qui nous permet de dire que les femmes sont les plus dominantes aux postes de la Banque.

## Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.

### 2. L'âge :

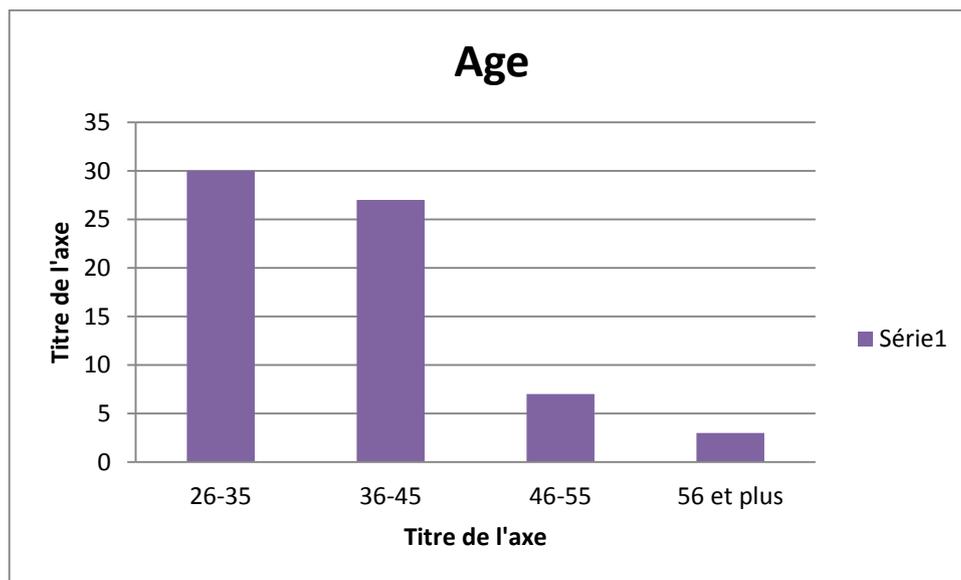
L'objectif de cette question est de répartir les employés selon les catégories d'âge qui existe à la banque.

**Tableau N°2 :L'âge des répondants**

âge	26-35	36-45	46-55	56 et plus	Total
effectif	30	27	7	3	67
Pourcentage	45%	40%	10%	5%	100%

Source : conçu d'après les données de notre enquête.

**Figure n°11** : représente l'âge des répondants.



D'après les résultats observés, on remarque que la tranche d'âge dominante varie entre (26 à 35) cela témoigne des efforts fournis par la BNA pour rajeunir l'effectif. (45%). Par la suite la tranche de (36-45) avec 40%, (46 à 55) avec 10% et de 56 et plus avec un pourcentage de 5% seulement.

### **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

---

#### **3. Fonction des employés :**

L'objectif de la question est juste pour savoir les postes qui existent à la banque.

#### **4. Compte Bancaire :**

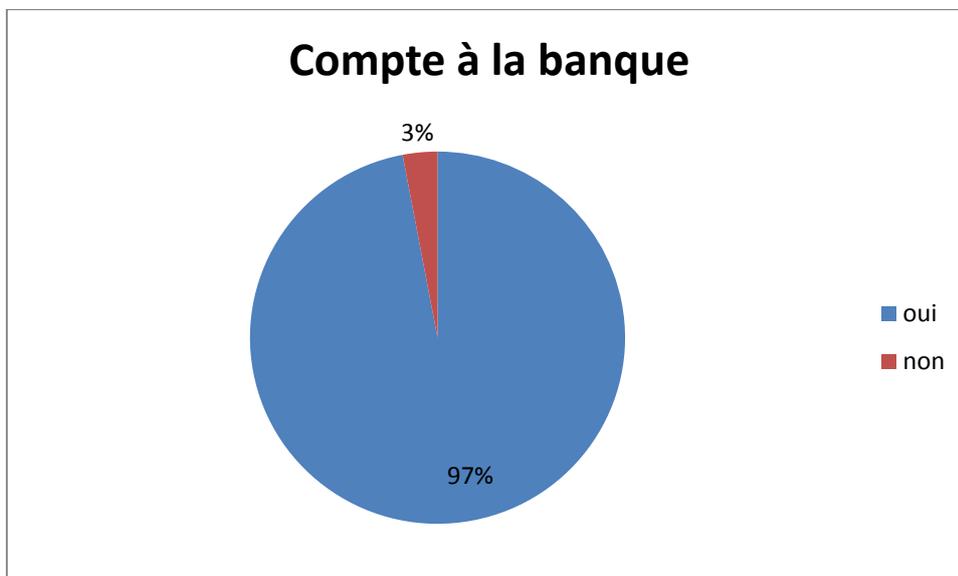
L'objectif est de savoir si les employés ont de compte au niveau de leur Banque.

**Tableau n°3 :** représente l'effectif des employés qui possèdent un compte bancaire au niveau de leur Banque.

Compte à la banque	oui	non	Total
Effectif	65	2	67
Pourcentage	97%	3%	100%

**Source :** conçu d'après les données de l'enquête.

**Figure n°12:**compte à la BNA.



La majorité des employés disposent d'un compte au niveau de la Banque qui est représenté par 97% qui ont répondu par oui et seulement 3% par non.

### **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

#### **5. L'importance de la communication interne au niveau de la Banque :**

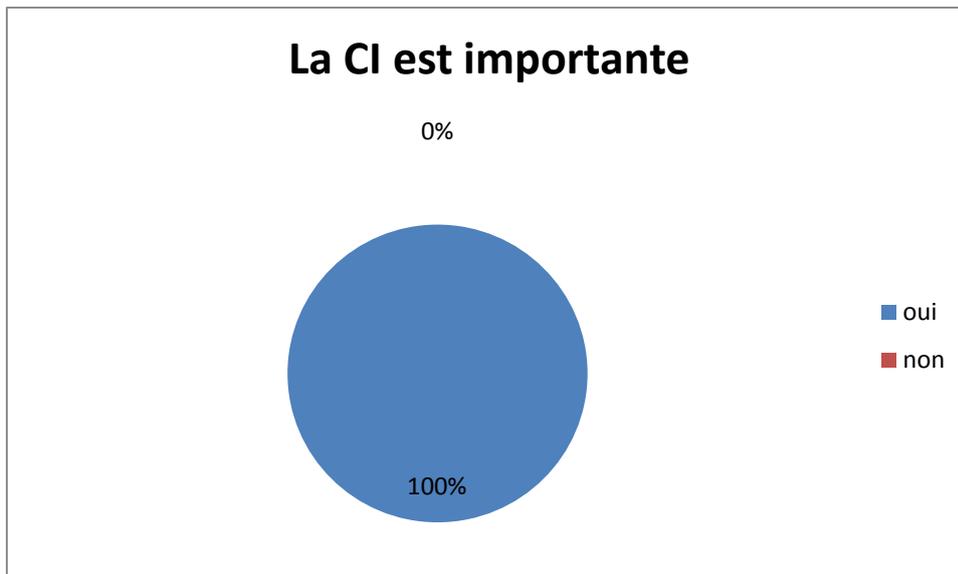
L'objectif de cette question est de savoir si la communication interne est importante.

**Tableau n°4 :** la représentation de la valeur de la communication interne.

la C I est importante	oui	non	Total
Effectif	67	0	67
pourcentage	100%	0%	100%

Source : conçu d'après les données de l'enquête.

**Figure n°13 :** la représentation de la valeur de la communication interne



D'après le taux de réponse nous constatons que la communication interne est jugée importante, tout le monde est met d'accord que la communication interne est importante 100%.

- **Le degré d'importance:**

L'objectif de cette question est de savoir le degré d'importance de la communication interne selon les employés.

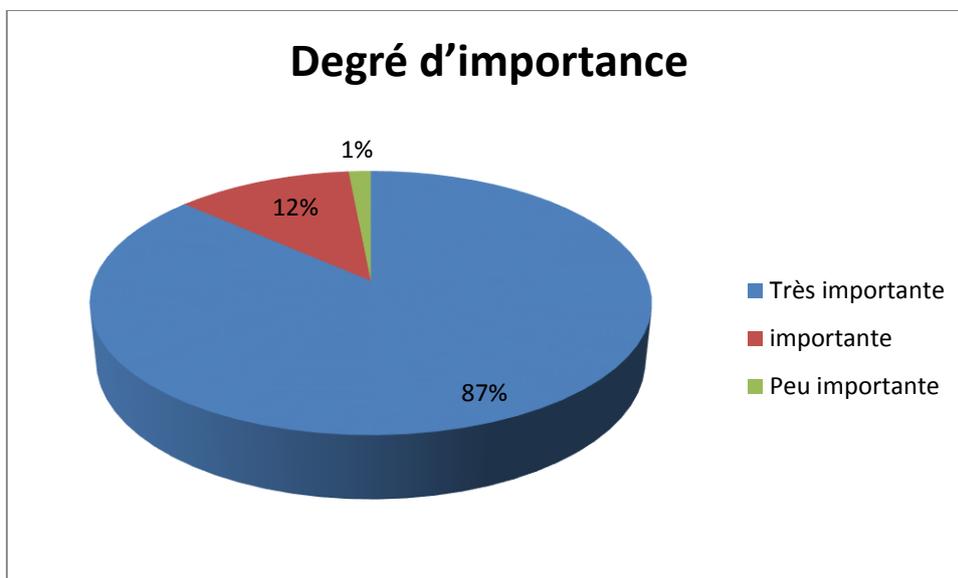
### Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.

Tableau n°5 : représentation du degré d'importance.

Degré d'importance	Très importante	Importante	Peu importante	Total
Effectif	58	8	1	67
Pourcentage	87%	12%	1%	100%

Source : conçu d'après les données de l'enquête.

Figure n°14 : représente le degré d'importance.



87% des employés juge que la communication interne à la Banque est très importante, une proportion de 12% ont répondu qu'elle est importante et 1% seulement a décidé qu'elle est peu importante.

#### 6. Plan de communication :

L'objectif de la question est de savoir si la Banque dispose d'un plan de communication interne.

### **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

**Tableau n°6 :** l'établissement d'un plan de communication interne à la Banque.

Le plan de communication	oui	Non	Total
Effectif	27	37	64
pourcentage	42%	58%	100%

**Source :** conçu d'après les données de l'enquête.

**Figure n°15 :** L'existence de plan de communication.



D'après ses résultats on a réalisé un pourcentage de 42% qui ont répondu par oui, c'est-à-dire la Banque dispose d'un plan de communication et un pourcentage de 58% ont répondu par non c'est-à-dire qu'il n'existe pas de plan de communication interne.

#### **7. La source de la communication interne :**

L'objectif de la question est de s'informer sur la source de la communication interne au niveau la Direction de Réseau d'Exploitation.

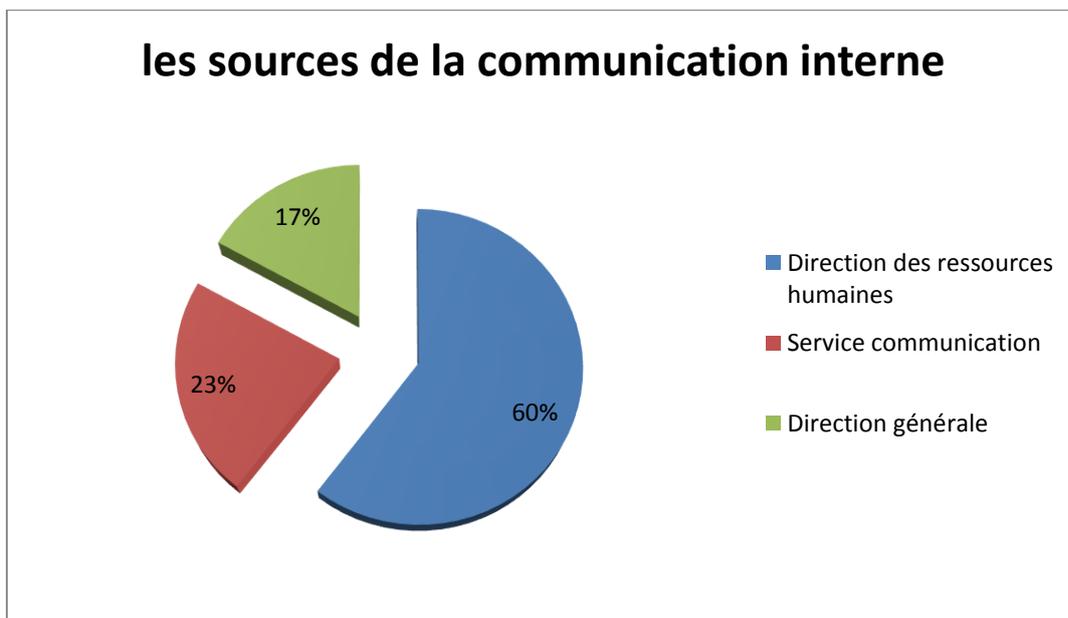
### Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.

Tableau n°7 : représentation de la source de la communication interne.

La source de la communication interne	Direction des ressources humaines	Service communication	Direction générale	Total
Effectif	32	12	9	63
pourcentage	60%	23%	17%	100%

Source : conçu d'après les données de l'enquête.

Figure n°16 : représente la source de la communication interne.



Une proportion 60% des employés a affirmé que la source de la communication interne est la direction des ressources humaines et par contre une proportion de 23% a accordé que c'est le service de communication, la dernière proportion de 17% a considéré la direction générale comme étant la base de cette communication.

## Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.

### 8/ Les supports de communication interne :

L'objectif de cette question est de déterminer les supports qui sont à la disposition de la communication interne.

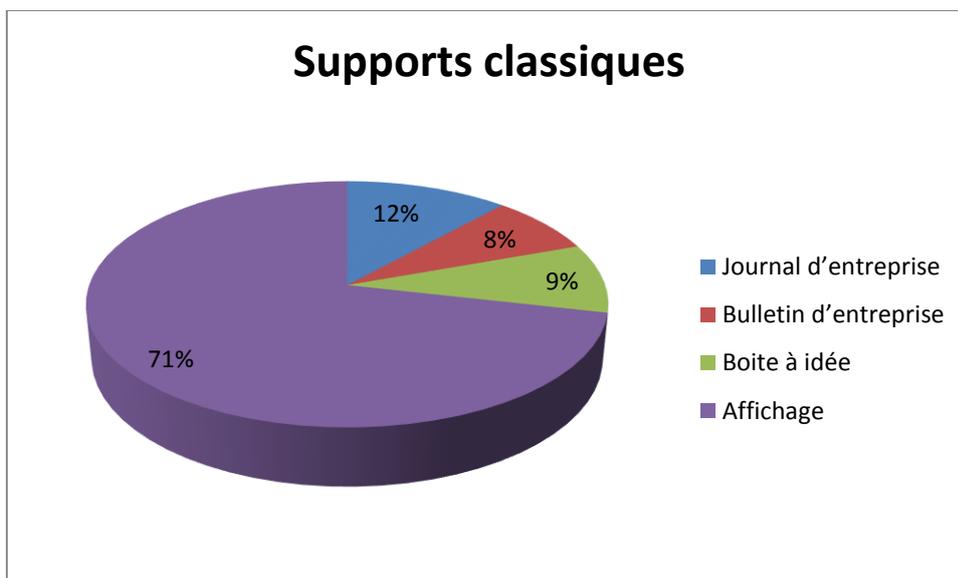
#### a/ Les supports classiques.

Tableau n° 8 : Les différents supports classiques.

Supports classiques	Journal d'entreprise	Bulletin d'entreprise	Boite à idée	Affichage	Total
Effectif	9	6	7	55	77
pourcentage	12%	8%	9%	71%	100%

Source : conçu d'après les données de l'enquête

Figure n°17 : Les supports classiques



L'affichage est le support le plus utilisé par les employés il est représenté par une proportion de 71%, le journal avec le degré de 12% , la boite à idée avec de 9% et a la fin Bulletin d'entreprise avec 8%.

## Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.

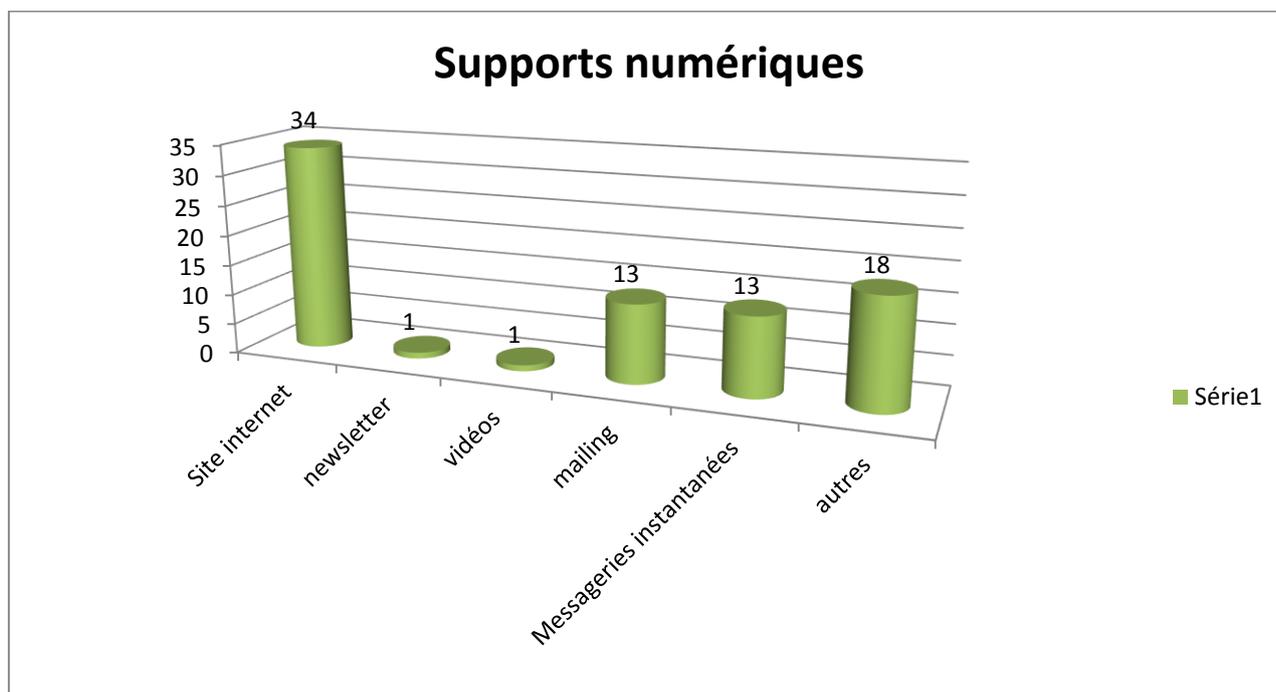
### b. Les supports numériques.

**Tableau n°9 :** Les différents supports numérique.

Supports numériques	Site internet	newsletter	vidéos	mailing	Messageries instantanées	autres	Total
Effectif	34	1	1	13	13	18	80
pourcentage	43%	1%	1%	16%	16%	23%	100%

Source: conçu d'après les données de l'enquête

**Figure n° 18 :** Les supports numériques.



D'après ces résultats, nous avons remarqué qu'un pourcentage très élevé qui est de 42% des employés interprète leurs communication interne a l'aide d'un site interne car c'est le plus rapide, 23 % n'ont pas précisé le support (Autre), le Mailing et Messageries instantanées avec un même pourcentage qui est de 16%. Par la suite Newsletter et Vidéos avec un très faible taux d'utilisation de 1%.

### Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.

#### 9/ Les supports en physique :

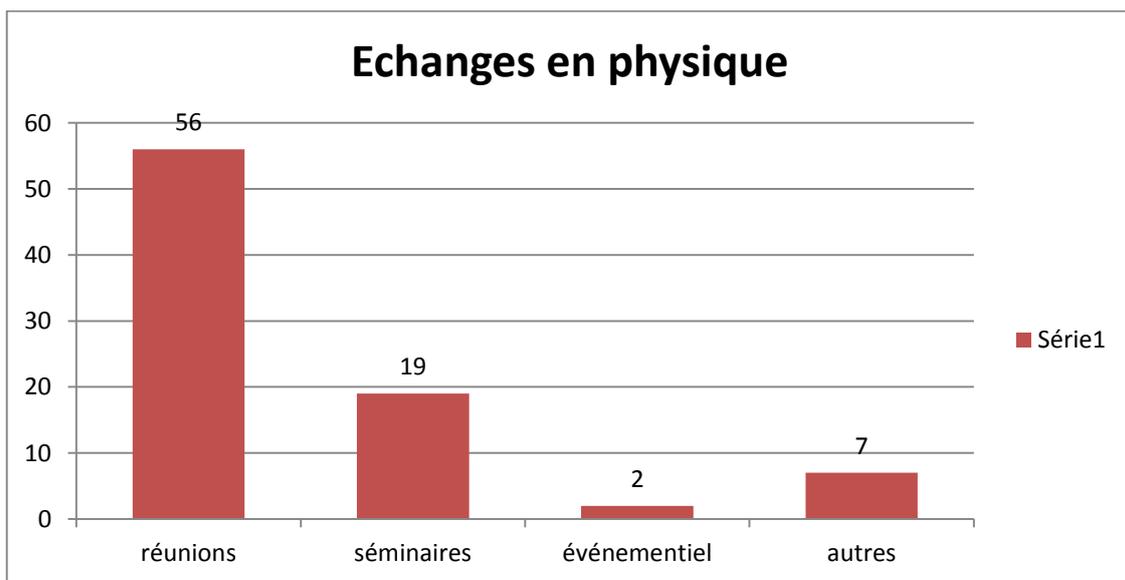
Nous voulons par cette question de préciser avec quel type de support qui permet le plus de réunir les employés et les collaborateurs de la banque pour se communiquer face à face.

Tableau N° 10 : Les différents supports physiques.

Echanges en physique	réunions	séminaires	événementiel	autres	Total
Effectif	56	19	2	7	84
pourcentage	67%	23%	2%	8%	100%

Source: conçu d'après les données de l'enquête

Figure n°19 : Les supports physiques.



La réunion est le support le plus efficace lors de la communication entre les employés et les collaborateurs de la banque car il représente le pourcentage le plus élevé parmi ces échanges en physique 67%, il le suit en deuxième position les séminaires avec 23% par la suite un pourcentage de 8% n'ont pas précisé le types de supports (Autre), en fin un faible taux de 2% pour l'événementiel.

### Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.

#### 10/ Les supports appréciés par les employés.

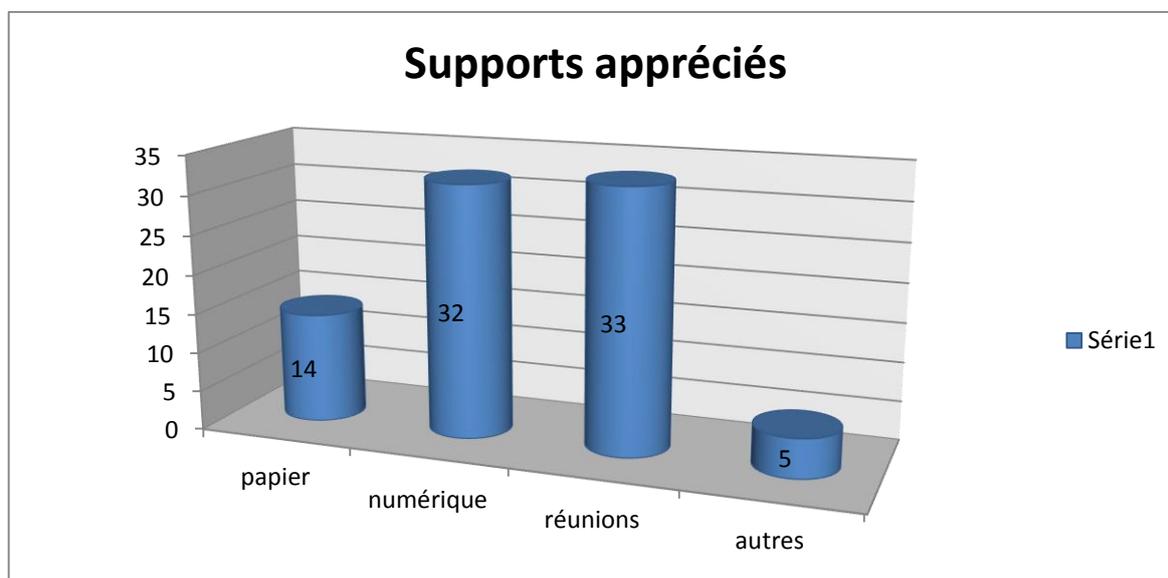
La raison qui nous a persuadés à poser cette question est de préciser le support apprécié par les employés et les collaborateurs de la banque où ils se mettent à l'aise et qui facilite la perception de l'information lors de contact entre eux.

**Tableau n°11:**Les supports appréciés.

Supports appréciés	papier	numérique	réunions	Autres	total
Effectif	14	32	33	5	84
pourcentage	17%	38%	39%	6%	100%

Source : conçu d'après les données de l'enquête.

**Figure n°20 :** Supports appréciés par les employés.



D'après les résultats réalisés par notre enquête, nous avons confirmé que les réunions est le support le plus favorisé par les collaborateurs et les salariés de la banque grâce a leur efficacité avec un pourcentage de 39% en premier lieu par la suite le numérique en deuxième lieu avec 38%, puis le papier avec 17% en troisième lieu, les 6% restante n'ont pas précisé le support.

### **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

#### **11/L'évaluation de l'audience de la communication interne :**

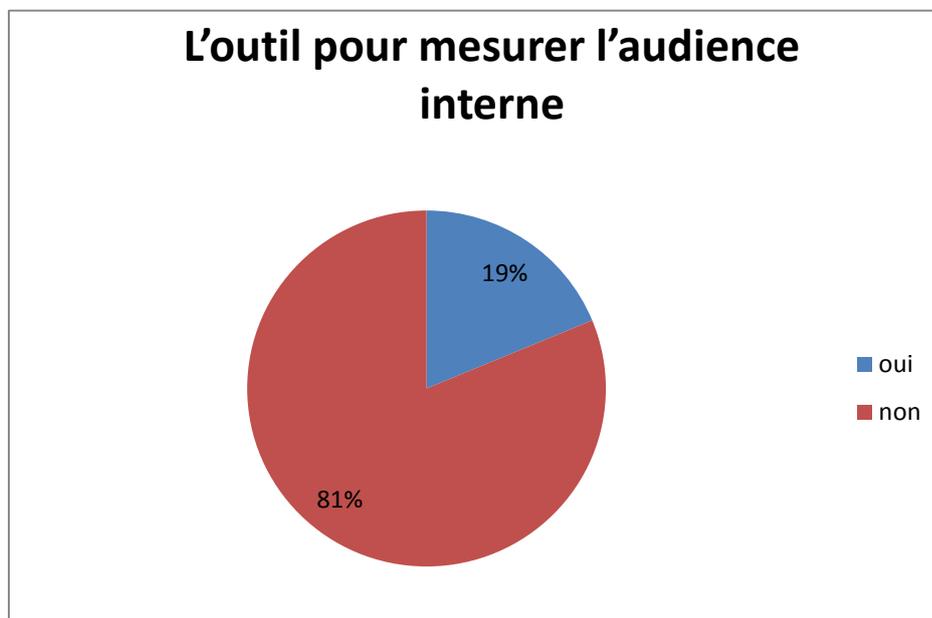
Nous voulons par la question de savoir si la direction de réseau d'exploitation de TIZI-OUZOU a des outils interne pour mesurer la cohérence de la communication interne et la satisfaction de sa cible.

**Tableau n°12 : Evaluation de l'audience de la communication interne.**

L'outil pour mesurer l'audience interne	Oui	non	Total
Effectif	12	52	64
pourcentage	19%	81%	100%

**Source : conçu d'après les données de l'enquête**

**Figure n°21 : L'outil d'évaluation d'audience.**



Un faible pourcentage d'employés ont confirmé qu'il existe des outils pour mesurer l'audience interne et la satisfaction de la cible 19% ,et 81% ont assuré le contraire.

### **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

#### **12/ l'existence de réseau social interne à la BNA.**

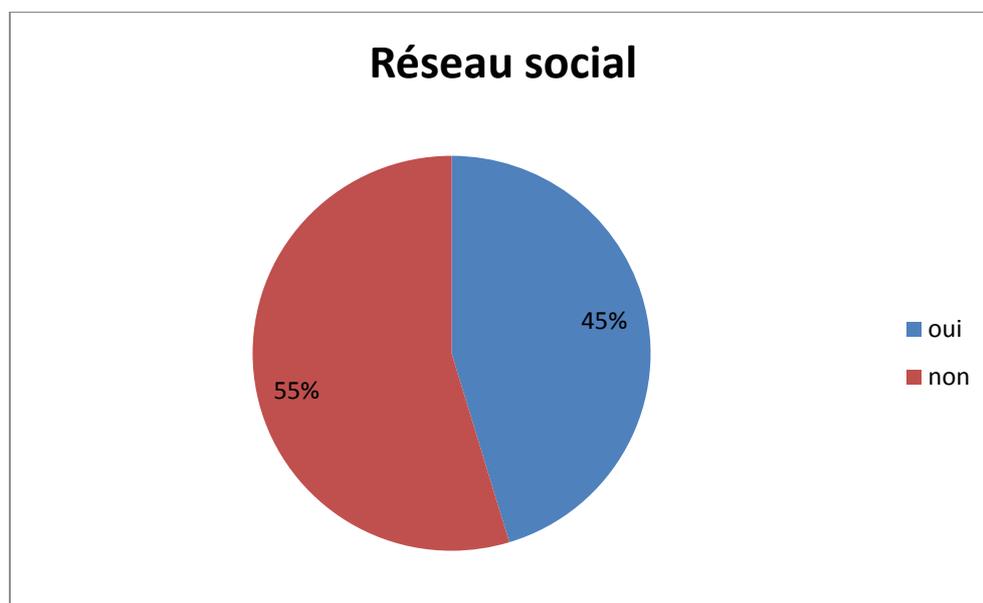
On voulait se renseigner si la banque dispose réellement d'un réseau social interne.

**Tableau n°13** : Existence d'un réseau social interne à la Banque.

Réseau social	Oui	non	Total
Effectif	29	35	64
pourcentage	45%	55%	100%

**Source** : conçu d'après les données de l'enquête.

**Figure n° 22**: Réseau social interne.



Un pourcentage de 45% des employés ont répondu oui, la banque possède d'un réseau social et le reste ont dit non cela n'existe pas.

### **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

#### **13. Des délais pour renouveler les supports.**

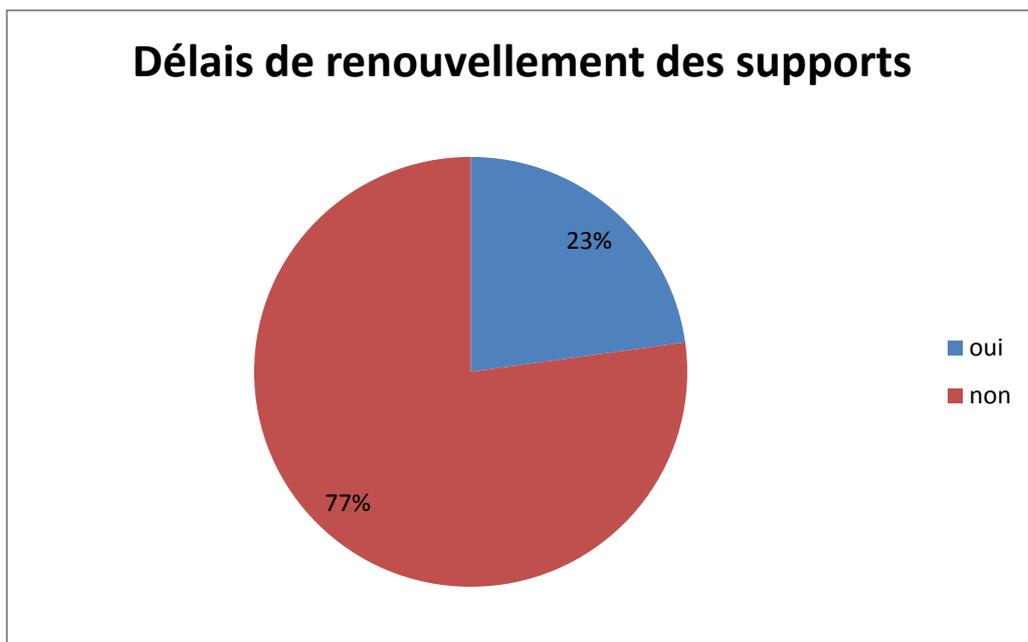
Le but de poser cette question est de savoir si réellement ses supports suivent l'organisation des réunions ou des événements.

**Tableau n°14 : Délais de renouvellement des supports.**

Délais de renouvellement des supports	oui	non	Total
Effectif	13	44	57
pourcentage	23%	77%	100%

**Source : conçu d'après les données de l'enquête.**

**Figure n°23 : délais de renouvellement des supports.**



D'après ses résultats 23% uniquement on répondues oui et par contre la majorité des salaries 77% on réuni que y'a pas de relation entre l'organisation des réunions et des événements pour avoir a chaque fois un nouveau support.

### **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

#### **14/ L'influence de la communication interne sur la motivation des salariés.**

La raison de celle-ci est de confirmer si réellement la communication interne a un impact sur la motivation des employés.

**Tableau n°15 : La motivation des salariés.**

L'influence de la communication interne sur la motivation des salariés	oui	non	Total
Effectif	52	10	62
pourcentage	84%	16%	100%

**La source : conçue d'après les données de l'enquête**

**La Figure n°24: l'influence de la communication interne sur la motivation des salariés.**



La majorité des salariés sont influencés par la communication interne sur leur motivation avec un pourcentage de 84% en effet, 16% affirment le contraire. D'après ces résultats on constate que la communication interne est vecteur de motivation.

### **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

#### **15/ La cohérence entre les départements de la BNA :**

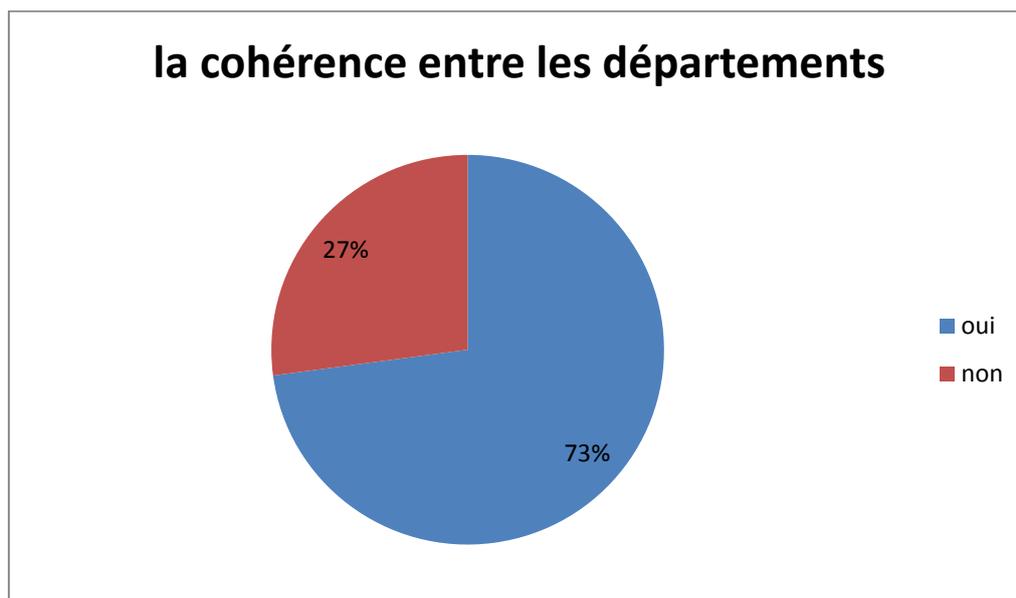
On veut vérifier si les départements de la banque sont en cohérence.

**Tableau n°16 :** La cohérence entre les départements.

la cohérence entre les départements	oui	non	Total
Effectif	43	16	59
pourcentage	73%	27%	100%

**Source :** conçu d'après les données de l'enquête.

**Figure n°25 :** la cohérence entre les départements.



D'après ses résultats, on constate que la communication interne est nécessaire pour mettre en relation les départements de la Direction du Réseau d'Exploitation qui est un facteur de réussite de la stratégie établie à l'établissement grâce au pourcentage des salariés qui ont répondu par oui 73% et seulement 27% qui ont répondu par non c'est-à-dire qu'elle n'est pas nécessaire.

### **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

#### **16/ Existence des difficultés à communiquer au niveau de la Banque.**

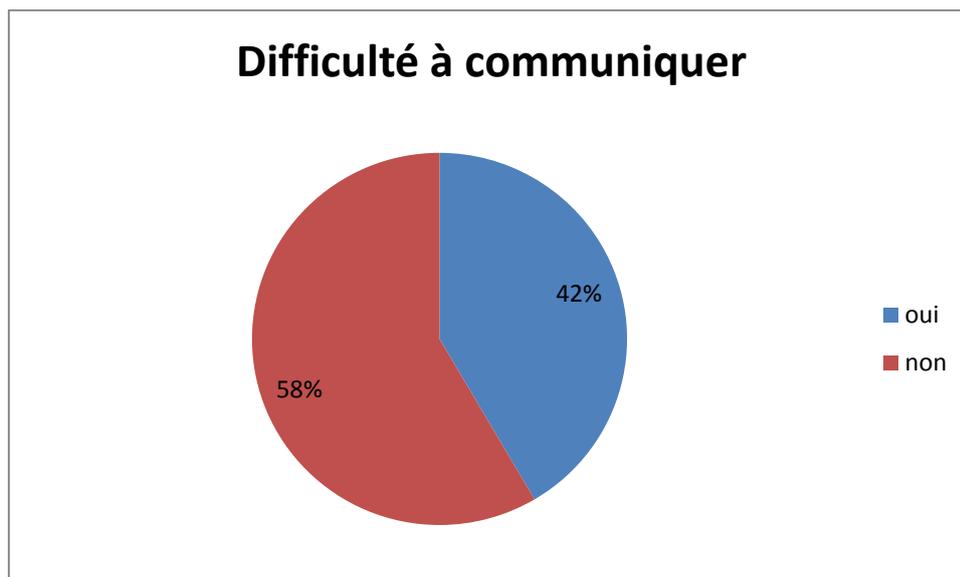
L'objectif est de savoir s'il existe des entraves qui empêchent les employés à se communiquer facilement à l'interne.

**Tableau n°17** : difficultés à la communication interne.

Difficulté à communiquer	oui	non	Total
Effectif	27	38	65
pourcentage	42%	58%	100%

**Source** : conçu d'après des données de l'enquête.

**Figure n° 26** : l'existence des difficultés.



Ces résultats ont permis de s'assurer que la communication interne n'a pas uniquement des effets positifs mais elle a aussi des entraves qui empêchent les salariés à se communiquer facilement entre eux avec le pourcentage de 42%, tandis que 58% confirme le contraire ce qu'il n'existe pas de difficultés.

### **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

#### **17/ Vérification de la crédibilité de l'information.**

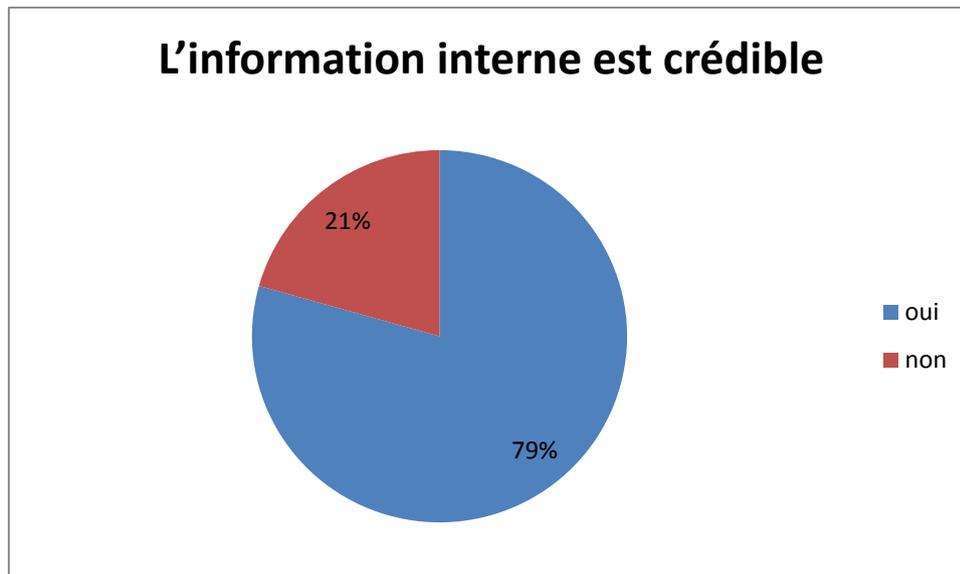
L'objectif de la question est de savoir si l'information est la base à transmettre des messages entre les collaborateurs de la Banque.

**Tableau n°18 :** vérification de la crédibilité de l'information.

L'information interne est crédible	oui	non	Total
Effectif	50	13	63
pourcentage	79%	21%	100%

**Source :** conçu des données de l'enquête

**Figure n°27:** La crédibilité de l'information.



Un pourcentage de 79% ont confirmé l'utilité de l'information à la communication dont la Banque ne peut pas se communiquer si ya pas d'information à transmettre parce elle est considérée comme étant une source des messages diffusés entre les associés et 21% ont pas rendu compte à sa c'est-à-dire elle n'est pas crédible.

### Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.

#### 18/ les conséquences de la communication interne.

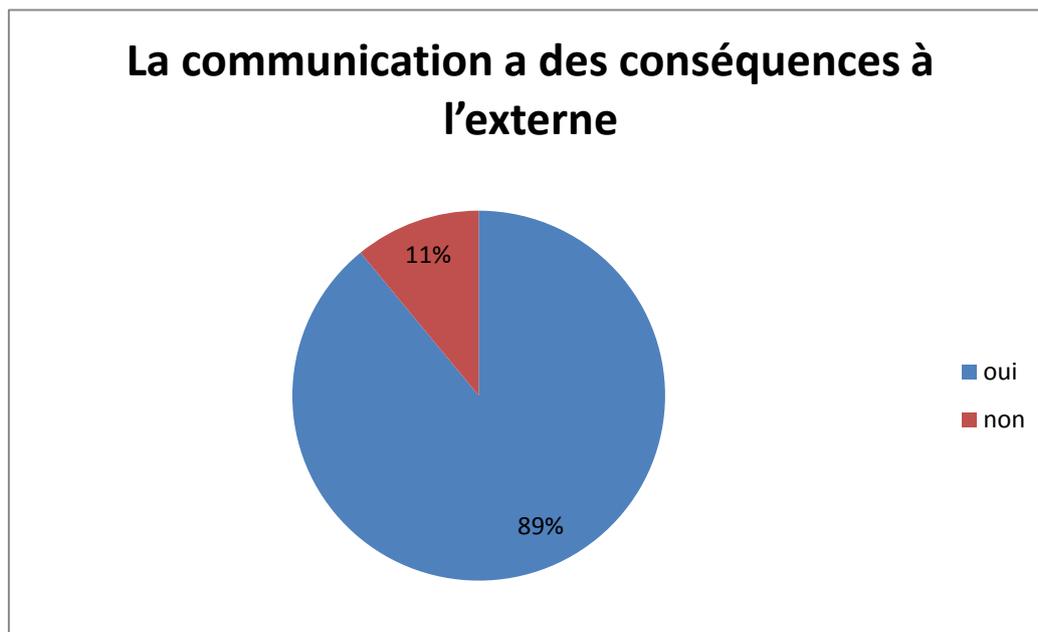
Le but conçu par la question est de vérifier si la communication interne au sein de la Banque a des effets par rapport à son environnement externe.

**Tableau n° 19:** L'impact de la communication interne à l'externe.

La communication a des conséquences à l'externe	oui	non	total
Effectif	57	7	64
pourcentage	89%	11%	100%

Source : conçu d'après les données de l'enquête.

**Figure n°28:** Les conséquences externes de la communication interne.



La majorité des employés sont met d'accord que la communication interne ne se limite pas à l'interne de la Banque à cause de leur conscience de sa valeur et ses effets à l'externe ce qui est confirmé par leurs taux de réponse qui est de 89% par contre un faible pourcentage de 19% ont pas rendu compte de l'efficacité de cette communication.

### **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

#### **19/ Projets pour améliorer la communication interne.**

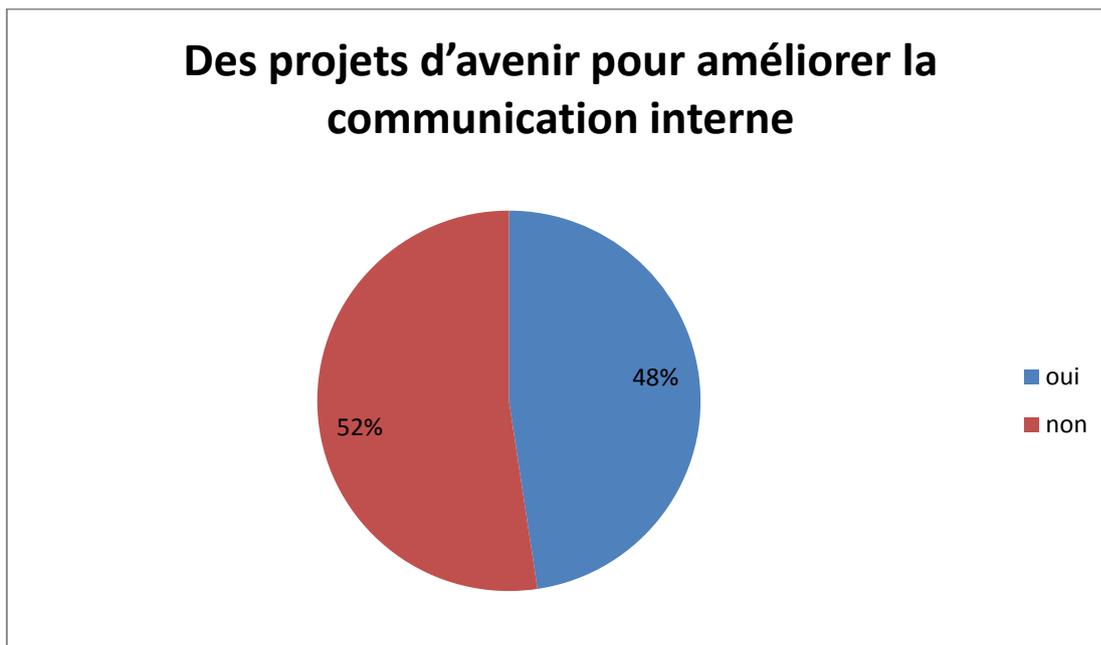
L'objectif est de vérifier si ya parmi les employés à la Banque ce qui s'intéresse à la réalisation d'un projet de communication à l'avenir.

**Tableau n° 20** : Projet d'amélioration.

Des projets d'avenir pour améliorer la communication interne	oui	non	Total
Effectif	30	33	63
pourcentage	48%	52%	100%

**Source** : conçu des données de l'enquête.

**Figure n°29** : Projet de communication interne.



Un pourcentage de 48% des employés s'intéressent à réaliser un projet d'avenir pour améliorer la communication interne ce qui influence l'amélioration de la qualité des services et 52% ils s'intéressent pas à ce projet..

### **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

---

#### **Section 03 : La communication interne, comme levier de l'amélioration de la qualité des services de la BNA de TIZI OUZOU.**

La banque de TIZI OUZOU a eu plusieurs difficultés pour satisfaire sa clientèle puisque son objectif principal est de commercialiser ses services au niveau de ses 11 agences citées précédemment, elle a constaté que le problème de base est à l'interne de l'organisation plus précisément à la communication interne par le manque d'informations, autrement dit l'information ne circule pas, elle n'arrive pas au moment ou il le faut.

D'après le questionnaire que nous avons établi (annexe 01) et l'entretien avec le chef de département de la promotion et de l'animation commerciale, on a constaté que la communication interne est un outil indispensable grâce à son efficacité à la gestion de la banque pour faire circuler les informations entre ses salariés afin d'organiser la tâche de chacun, ainsi grâce à ses avantages pour la banque elle-même, ses salariés et même pour ses services.

Commençons par la banque : la communication interne assure la participation des employés à la réalisation des objectifs visés et à des événements organisés généralement à long terme. Elle permet ainsi d'adopter la structure aux objectifs de la BNA c'est-à-dire établir une stratégie ou un plan de communication en combinaison de ses ressources. Par la suite, par rapport aux salariés ce qu'on appelle la valorisation du potentiel humain. La communication interne est la source d'information à propos de ses salariés, leurs motivations ce qui permet d'évaluer leurs niveaux de qualification et de performance qui revêtent une priorité stratégique pour la banque. La formation doit permettre d'assurer l'émergence de compétences et d'adapter la ressource humaine aux exigences du développement de l'institution et de son environnement.

Le plus important c'est par rapport au service et sa qualité, dans ce cas la communication interne est un vecteur de qualité. Il accroît la cohérence entre les départements de l'agence par le travail d'équipe avec ses moyens en suivant l'évolution technologique.

La communication interne au sein de l'agence est de types descendante (du haut vers le bas) liée à la direction des ressources humaines établit au département de la promotion et de l'animation commerciale vers les salariés, et ascendante qui est la base à l'amélioration de la qualité des services puisque il est du sens contraire du bas vers le haut, c'est-à-dire des

## **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

---

salariés qui communiquent les réclamations des clients à l'interne de l'agence bancaire vers les responsables ce qui permet d'analyser la situation est de réagir d'une manière à satisfaire le client parce que la qualité de service de la BNA réside là comme a été déjà défini la qualité de service « la qualité dépend du serveur que du servi », avoir un service complet qui satisfait les besoins du client c'est sa la qualité.

### **3.1. Les supports de communication interne utilisés par la banque de TIZI OUZOU :**

Deux types des supports sont utiles :

#### **3.1.1. Supports classiques :**

On distingue les types suivants :

- **Le journal d'entreprise** : la source de ce document est la direction générale à Alger destiné à l'ensemble des Directions et agences implantées dans différentes wilayas du pays. Ce journal représente l'identité de la BNA (l'historique, agences, produits...), et des événements.

Cela permet aux salariés de s'informer sur l'environnement interne de la direction tel que les départements, les moyens technologiques et l'ensemble des agences.

- **La note** : c'est un petit document qui peut contenir une jusqu'à cinq pages qui a pour objectif de communiquer un changement ou une modification au niveau de la direction sur une opération du guichet à par exemple (Annexe n°2). L'information portée par la note influe de la qualité de service.

- **La correspondance** : elle a le même principe que la note (annexe n° 3).

- **Le flash-info** : cette newsletter est transmise via la messagerie interne de la banque et relate des faits marquant son actualité, elle est pour informer rapidement le personnel de la BNA au même moment pour compléter ou modifier une information déjà diffusée par exemple l'ouverture d'une nouvelle agence à Constantine (annexe n°4).

- **Lettre-circulaire**: Destinée à l'ensemble des agences contient les conditions générales d'accès à un de ses services par exemple l'accès au service MOBILGAB.

La lettre circulaire facilite la tâche du salarié lors de la prestation ce qui influe la qualité de service et son amélioration (annexe n°5).

- **Affichage** : il informe les collaborateurs et véhicule une bonne image de la BNA, également c'est un moyen de fédérer les employés autour de ses valeurs.

## **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

---

- **Les réunions** : ce sont des assemblées organisés en réunissant l'ensemble des salariés et collaborateurs qui vont avoir un compte rendu à la fin qui peut être sous forme d'un bulletin officiel de la cote (annexe n°6).

Ces réunions font communiquer certaines informations ou étudient une situation compliquée.

-**BNA-Actus** : ce bulletin trimestriel qui doit être à la disposition de l'ensemble du personnel de la Banque fournit des informations relatives aux événements et aux différentes activités de la Banque(annexe n°7).

-**Revue de presse** : ce support présenté sous un nouveau modèle est transmis via la messagerie interne de la Banque, reprend quotidiennement une sélection d'articles traitant des sujets liés à l'activité et à l'environnement de la Banque.

### **3.1.2. Supports numériques :**

Les supports numériques utilisés par la BNA sont :

- **Site intranet** : un site spécial pour la BNA et pour chacune de ses directions de réseau..

- **Vidéos** : des vidéos spéciales pour les services de la BNA surtout par rapport aux nouveaux produits.

Outre ses supports les échanges en physiques, l'agence utilise les réunions et les séminaires.

## **3.2. L'impact de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA :**

D'après les résultats du questionnaire que nous avons établi on a constaté que les outils les plus appréciés par les employés de la Direction de Réseau d'Exploitation de TIZI-OUZOU sont : les réunions, l'affichage, l'intranet, le flash-info et la boîte à idées.

Dans ce cas, la BNA réalise que la communication interne et le choix des supports ont un effet sur l'amélioration de la qualité de ses services par rapport à deux volets essentiels :

Le premier est rapport au processus de la gestion de la qualité : la BNA a mis à sa disposition de différentes ressources (humaine, informationnelle, matérielle, organisationnelle) pour améliorer la qualité de service.

Le deuxième volet est relié aux composantes de la qualité :

### **-Le personnel en contact :**

La BNA considère le personnel en contact comme un levier essentiel à l'amélioration de la qualité de ses services. Dans l'objectif de consolider une culture d'entreprise basée sur la

### **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

---

mobilisation et l'engagement et l'ensemble de son personnel, la Banque accorde une grande importance au volet de la communication qui vise à améliorer les échanges, à renforcer la cohésion des équipes et à stimuler la motivation, l'efficacité et la réactivité des employés.

Dans ce cadre, le département de la promotion et de l'animation commerciale et de la communication a mis en place des actions visant à assurer la disponibilité et la fluidité de l'information pour et entre les différentes structures de la Banque. Ses actions se traduisent par la mise en place et la diffusion des supports tels que : le flash-info, le circulaire, la revue de presse qui ont pour objectifs de consolider la communication interne qui un impact sur l'amélioration de processus de servuction et sur la qualité de service aperçus par le client.

#### **-l'environnement physique et le service :**

A cause de l'intangibilité du service et l'utilisation des nouvelles technologies compliquent la tâche de l'employé parce que si celui là ne maîtrise pas la technologie (l'utilisation de l'intranet comme outil de transmission de l'information) durant le processus de servuction il ne pourra pas le présenter au client et de le convaincre cela on peut l'expliquer par un écart constaté entre la qualité visée et la qualité obtenue par le client pour cela la banque a basé sur cette écart pour l'améliorer avec des outils de communication interne comme par exemple le circulaire qui comporte des informations et des étapes (messages et signes) qui aide le salariés de la BNA à la maîtrise et l'accès aux nouvelles technologies ce qui permet de réaliser l'amélioration de la qualité du service.

Par exemple la CIB (carte interbancaire) qui est un nouveau service à la BNA qui relie le service et la nouvelle technologie au même temps.

On peut aussi ajouter un élément qui explique mieux l'amélioration de la qualité des services de la BNA grâce à la communication interne qui est :

#### **➤ La réalisation d'un nouveau poste :**

Un nouveau poste s'est établi au niveau de la BNA pour améliorer la qualité de ses service.

**-Le chargé de la clientèle :** a été créé en 2015, ce poste permet le contact direct de l'agence avec le client pour mieux éclairer la situation c'est à dire d'expliquer au client à l'interne de la banque ce qui n'a pas compris concernant un service à l'aide d'un document interne à la Banque « argumentaire des ventes » ce qui a influencé positivement sur la satisfaction de client et la satisfaction de ce dernier signifie la qualité de service.

### **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

---

Nous pouvons citer deux exemples qui pouvaient expliquer mieux la situation de chargé de clientèle :

Nous avons déjà parlé des placements à terme au produit de la BNA, ya deux types :

**-Le livret d'épargne classique :** il a existé depuis longtemps mais si on parle de la qualité de service dans ce cas on la remarque dans l'existence du livret d'épargne avec intérêts et le livret d'épargne sans intérêts (certains client disaient que les intérêts harem c'est par rapport à la religieux) ce que signifie qu'il existe une communication entre le client et le chargé de client ce qu'on appel le personnel en contact et son efficacité à fidéliser sa clientèle.

**-Le livret junior :** ce livret pour les enfants qui ont 15 ans ou moins par une demande de leurs parents ou le tuteur légal pour assurer leurs avenir celui là c'est une sorte d'amélioration de la qualité de service.

Même par rapport au produits monétique et banque à distance c'est une sorte d'amélioration de la qualité de services de la Banque.

### **Chapitre III Les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU.**

---

#### **Conclusion :**

Dans ce chapitre, nous avons eu l'occasion de présenter la BNA en général et la direction de TIZI OUZOU ou nous avons effectué notre stage pratique au niveau de département de la promotion et de l'animation commerciale à fin de répondre à la problématique posée. Grace à l'entretien avec le chef de département et le questionnaire établi avec un soin particulier aux questions posées on a réaliser que la communication interne a un impact pour l'amélioration de la qualité des services de la Banque en utilisant des supports classiques et numériques ainsi que d'après l'interprétation des résultats de l'enquête nous a permet de savoir le degré d'importance de cette communication et quels sont les supports les plus appréciés par le personnel de la Banque.

---

# **CONCLUSION**

# **GENERALE**

---

D'après la recherche que nous avons établit à fin de répondre à notre problématique, on a réalisé que la communication est un outil indispensable pour les entreprises en général et particulièrement pour les entreprises de service. Pour ces dernières tout est relié à la communication à cause de la complexité de processus de servuction et les spécificités de service où l'entreprise a besoin des moyens par lesquels convaincre, séduire ses clients et de créer un climat de confiance.

Il est également opportun de se concentrer sur la clarté et la simplicité de l'information à transmettre. Le type de message doit être compréhensible par n'importe quel destinataire. C'est pourquoi la conception, la construction et le sens donné aux messages sont primordiaux lors de la naissance de ce dernier. Le message est le lien qui unit deux interlocuteurs, d'où l'importance de sa perfection. La communication doit créer un contact qui, par la suite donnera lieu à un dialogue et ainsi à l'échange de plusieurs messages. La transmission du message doit donc être coordonnée est construite.

La communication dans l'entreprise s'inscrit en deux types, d'une part, la communication externe qui est pour objet de diffuser une bonne image de l'entreprise en vers son environnement externe. D'autre part, la communication interne, a pour objet de transmettre des informations entre les collaborateurs et les salariés à l'interne de l'entreprise.

La communication interne est la capacité pour tous les acteurs de l'entreprise à communiquer entre eux. Elle est constituée d'un ensemble des messages et des signes choisit par l'entreprise afin de transmettre aux salariés des informations nécessaire pour faciliter la tâche de chacun et pour organiser et maintenir une bonne ambiance du travail d'équipe à fin d'améliorer la qualité de service. L'entreprise quelque soit sa taille grande ou petite a besoin d'une communication efficace à l'interne pour assurer la cohérence entre ses départements et ses fonctions.

L'organisation qui désire fidéliser ses clients actuels ou en acquérir de nouveaux (client potentiel) doit se démarquer de ses concurrents. La qualité des services offerts est essentielle, mais ne suffit pas à satisfaire les clients. Pourtant, cette satisfaction des clients est le gage de la progression d'une organisation dans son marché. Pour une organisation des services, le client représente le point central de sa mission et la qualité du service rendu constitue donc un élément primordial à sa réussite.

L'amélioration de la qualité peut être appliquée à l'amélioration de service ou l'optimisation des processus. Dans le cadre d'une répartition des tâches entre les départements de l'entreprise.

Tout au long de notre travail, on s'est intéressé à étudier le déroulement de la communication interne et sa place au sein de la Direction du Réseau d'Exploitation BNA de TIZI OUZOU. On a confirmé que la communication interne est un facteur clé du succès et a un effet bénéfique, avantageux sur la motivation et la sensibilisation de ses salariés à fin d'améliorer leur engagements durant le processus de servuction et pour faire face aux obstacles qui empêche la circulation de l'information qui influe l'amélioration de la qualité de ses services.

A partir de notre entretien avec le chef de département de la promotion et de l'animation commerciale et les résultats conçus du questionnaire assigné aux employés de la Banque, on conclue que la communication interne est très importante et rédigée par la direction des ressources humaine.

Par la suite, on a constaté que les outils les plus apprécié par les employés sont les réunions, les affichages, le flash-info et le numérique là où on peut citer le site internet et la boîte email.

Pour conclure, nous pouvons dire que la communication interne a une place primordiale et un impact vital dans la gestion de la Banque, ses salariés et leur motivation et un avantage pour améliorer sa performance ainsi que la qualité de ses services.

---

# **BIBLIOGRAPHIE**

---

### **Bibliographie :**

#### **Ouvrages:**

- 1/ Annie Bartoli, Communication et organisation pour une politique générale cohérente, les éditions d'organisation, Paris, 1988.
- 2/ Armand et Michèle Mattelart, Histoire des théories de la communication, édition la Découverte, Paris 1995.
- 3/ B. Dobiecki, Communication des entreprises et des organisations psychosociologie, édition Ellipses, Paris, 1996.
- 4/Bruno Joly, la communication, édition de Boeck université, Bruxelles 2009.
- 5/Christopher Lovelock, jochenWirtz, Denis Lapert, Annie Munos, Marketing des services, édition Pearson Education France avril 2008.
- 6/Claude Demeure, Aide-mémoire Marketing, 6<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, 2008.
- 7/ Daniel BO , Matthieu Guével, Brand content, comment les marques se transforme en médias, édition Dunod, Paris, 2009.
- 8/ Daniel Caumont, Les études de marché, édition DUNOD, Paris 2007.
- 9/ Florence Benoit-Moreau, Eva Delacroix, Christel de Lassus, Communication marketing, édition Dunod, Paris, 2011.
- 10/ Jean-Francois Dumais, guide de gestion des ressources humaines, édition Techno compétences, 2003.
- 11/ Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens avec la collaboration de Stéphane Waller, La communication interne, stratégies et techniques, édition Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 2013.
- 12/ Jean-Marie Auvinet, Luc Boyer,Romain Bureau, Pierre Chappaz, Guillaume de Vulpian, La communication interne au cœur du management, les éditions d'organisation, 1990.

13/ Jean-Pierre Beal, Franck Frommer, Pierre-André Lestocart, Entre management et marketing, la communication interne, Demos édition, Paris, 2011.

14/ Judith Lazar, la science de la communication, édition Dahleb, 2<sup>ème</sup> édition, mai 1993.

15/Liliane Demont-Lugol, Alain Kempf, Martine Rapidel, Charles Scibetta, communication des entreprises, stratégies et pratiques, édition Armand Colin, Paris 1996.

16/ Martines Gauthy-Sinéchal, Marc Vandercammen, Etudes de marchés, méthodes et outils, édition Boeck 2010.

17/Philippe Morel, la communication d'entreprise, édition Vuibert, Paris 2009.

18/ Thierry Libaert, Le plan de communication, édition Dunod, Paris, 2013.

### **Mémoire:**

Impact de la communication interne sur la motivation du personnel, préparé par sacko Ibrahim Khalil, Diallo Mohamed, Didi Lounes dirigé par Si Salah, TIZI OUZOU, 2012-2013.

### **Documents :**

Documents interne à la BNA de TIZI-OUZOU (notes, circulaires, journal interne)

### **Sites internet :**

1/ [www.bna.dz](http://www.bna.dz).

2 / [dretiziouzou@bna.dz](mailto:dretiziouzou@bna.dz).

## Liste des tableaux

<b>Tableau N°1</b> : Le sexe des répondants .....	63
<b>Tableau N°2</b> :L'âge des répondants .....	64
<b>Tableau n°3</b> : représente l'effectif des employés qui possèdent d'un compte bancaire au niveau de leur Banque .....	65
<b>Tableau n°4</b> : la représentation de la valeur de la communication interne .....	66
<b>Tableau n°5</b> : représentation le degré d'importance .....	67
<b>Tableau n°6</b> : l'établissement d'un plan de communication interne à la Banque.....	68
<b>Tableau n°7</b> : représentation de la source de la communication interne .....	69
<b>Tableau n° 8</b> : Les différents supports classiques .....	70
<b>Tableau n°9</b> : Les différents supports numérique .....	71
<b>Tableau N° 10</b> : Les différents supports physique .....	72
<b>Tableau n°11</b> : Les supports appréciés .....	73
<b>Tableau n°12</b> : Evaluation de l'audience de la communication interne .....	74
<b>Tableau n°13</b> : Existence d'un réseau social interne à la Banque.....	75
<b>Tableau n°14</b> : Délais de renouvellement des supports .....	76
<b>Tableau n°15</b> : La motivation des salariés .....	77
<b>Tableau n°16</b> :La cohérence entre les départements.....	78
<b>Tableau n°17</b> :LA difficulté à la communication interne .....	79
<b>Tableau n°18</b> : vérification de la crédibilité de l'information .....	80
<b>Tableau n° 19</b> : L'impact de la communication interne à l'externe .....	81
<b>Tableau n° 20</b> : Projet d'amélioration.....	82

## Liste des figures

<b>Figure01</b> : Modèle linéaire de la communication selon ‘’ Shannon’’ .....	9
<b>Figure n°2</b> : Modèle de Schramm .....	17
<b>Figure n°3</b> : La distinction entre la communication interne et externe.. .....	23
<b>Figure n°4</b> : Schéma du rattachement au domaine social .....	34
<b>Figure n°5</b> : Source de la communication interne.....	35
<b>Figure n°6</b> : Source des activités de la communication .....	36
<b>Figure n°7</b> : Etapes d’adhésion des employés.....	38
<b>Figure n°8</b> : l’organigramme général de la BNA .....	58
<b>Figure n°9</b> : l’organigramme de la Direction de Réseau d’Exploitation de TIZI OUZOU. ....	59
<b>Figure n°10</b> : Le sexe des répondants .....	63
<b>Figure n°11</b> : Représente l’âge des répondants.....	64
<b>Figure n°12</b> :Compte à la BNA.....	65
<b>Figure n°13</b> : La représentation de la valeur de la communication interne .....	66
<b>Figure n°14</b> : Représente le degré d’importance .....	67
<b>Figure n°15</b> : L’existence de plan de communication .....	68
<b>Figure n°16</b> : Représente la source de la communication interne.....	69
<b>Figure n°17</b> : Les supports classiques .....	70
<b>Figure n° 18</b> : Les supports numériques.....	71
<b>Figure n°19</b> : Les supports physiques .....	72
<b>Figure n°20</b> : Supports appréciés par les employés .....	73
<b>Figure n°21</b> : L’outil d’évaluation d’audience .....	74

<b>Figure n° 22:</b> Réseau social interne.....	75
<b>Figure n°23 :</b> Délais de renouvellement des supports.....	76
<b>Figure n°24:</b> L'influence de la communication interne sur la motivation des salariés.....	77
<b>Figure n°25 :</b> La cohérence entre les départements .....	78
<b>Figure n° 26 :</b> L'existence des difficultés .....	79
<b>Figure n°27:</b> La crédibilité de l'information.....	80
<b>Figure n°28:</b> Les conséquences externes de la communication interne.....	81
<b>Figure n°29 :</b> Projet de communication interne .....	82

## **Liste des abréviations :**

- BNA : Banque National d'Alger ;
- CIB : Carte Interbancaire ;
- I.R.A : Inspection Régional d'Alger ;
- I.R.B : Inspection Régional de Blida ;
- I.R.C : Inspection Régional de Constantine ;
- I.R.O : Inspection Régional d'Oran ;
- I.R.BE : Inspection Régional de Bejaia ;
- I.R.GS : Inspection Régional de Grand Sud ;
- D.M.F.E : Direction des Mouvements Financiers avec l'Etranger ;
- D.R.I.C.E : Direction des Relations International et du Commerce Exterieur ;
- D.O.D : Direction des Opérations Documentaires ;
- D.E.R : Direction de l'Encadrement du Réseau ;
- D.M.C : Direction Marketing et Communication ;
- D.I.P.M : Direction des Instruments de Paiement et Monétique ;
- D.P.S : Direction de la Production et des Services ;
- D.T.A : Direction des Techniques et de l'Architecture ;
- D.D.E.P : Direction du Développement Etude de Projet ;
- D.E.J.C : Direction des Etudes Juridiques et du Contentieux ;
- D.S.E.R.C : Direction du Suivi des Engagements et du Recouvrement des Créances ;
- D.R.G : Direction de la Réalisation des Garanties ;
- D.G.E : Direction des Grandes Entreprises ;
- D.C.P.S : Direction des Petites et Moyennes Entreprises ;
- D.C.P.S : Direction de Crédits aux Particuliers et Spécifiques ;
- D.M.F : Direction des Marchés Financiers ;
- D.C : Direction de la Comptabilité ;
- D.C.G : Direction du Contrôle de Gestion ;

D.O.M.P : Direction de l'Organisation, des Méthodes et Procédures ;

D.P.R.S : Direction des Ressources Humaines ;

D.M.G : Direction des Moyens Généraux ;

D.P.P : Direction de la Préservation du Patrimoine ;

D.D.P.I : Direction du Développement du Patrimoine Immobilier ;

D.F : Direction de la Formation ;

C.G.O.S : Direction de Gestion des Œuvres sociales.

---

---

# ANNEXES

---

---

## Questionnaire :

Dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de master intitulé la communication interne et son impacte sur l'amélioration de la qualité de service au sein de BNA de TIZI OUZOU, on vous remercie d'avance de répondre aux questions suivantes en couchant la bonne réponse.

1. Sexe :

Homme

Femme

2. Age:

26-35

36-45

46-55

56 et plus

3. Quelle est votre fonction à la BNA :

.....

4. Avez-vous un compte au niveau de votre établissement:

Oui

Non

5. Selon vous, est ce que la communication interne est importante pour l'amélioration de la qualité des services de la BNA.

Oui

Non

Si oui, quel est le degré de son importance :

Très importante

Importante

Peu importante

6. Est ce que vous possédez d'un plan de communication interne :

Oui

Non

7. Quelle est la source de votre service de communication interne :

La direction des ressources humaines

Le service de communication

La direction générale

8. Quels sont les supports de communication à disposition de la communication interne dans votre établissement :

a- Supports classiques :

Journal d'entreprise

Bulletin d'entreprise

Boite à idée

Affichage

b- Support numériques

Site intranet

Newsletter

vidéos

Mailing

Messageries instantanées

Autres

9. Les échanges en physique :

Réunions

Séminaires

Événementielle

Autres

10. Quel support appréciez-vous plus :

- Papier
- Numérique
- Réunions
- Autres

11. Possédez-vous des outils en interne pour mesurer l'audience de vos communications et la satisfaction de vos cibles

- Oui
- Non

12. Possédez-vous d'un réseau social interne à la BNA:

- Oui
- Non

13. ya t-il des délais (dates) précis(es) pour renouveler les supports :

- Oui
- Non

14. La communication interne a-t-elle influencé positivement sur votre motivation :

- Oui
- Non

15. Ya t-il une cohérence entre les départements de la BNA :

- Oui
- Non

16. Avez-vous des difficultés pour communiquer :

- Oui
- Non

17. L'information interne est-elle crédible :

Oui

Non

18. La communication interne a-t-elle des conséquences à l'externe:

Oui

Non

19. Avez-vous des projets à l'avenir pour améliorer la communication interne :

Oui

Non

BANQUE NATIONALE D'ALGERIE

Le Président Directeur Général

البنك الوطني الجزائري

الرئيس المدير العام

12 JAN. 2017

DOMP N° 3544.105.438

Le .....

NOTE

A L'ENSEMBLE DES AGENCES  
ET STRUCTURES DE LA BANQUE

**Objet** : Prorogation du délai de mise en œuvre du programme de Conformité Fiscale Volontaire.

**Réf** : - Loi n° 16-14 du 28 décembre 2016.  
- Circulaire n° 2113 du 03 mars 2016.  
- Note n° 3400.105.414 du 06 août 2015.  
- Note n° 3420.105.415 du 08 octobre 2015.

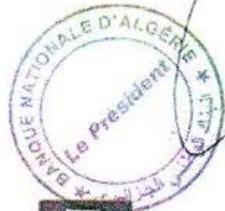
1. La présente note a pour objet de proroger le délai de mise en œuvre du programme de Conformité Fiscale Volontaire (CFV) et ce, conformément à l'article 66 de la loi n° 16-14 du 28 décembre 2016 portant loi de finances pour 2017.

Le nouveau délai prescrit est le 31 décembre 2017.

2. L'ensemble des agences et structures concernées de la banque doivent prendre en compte cette nouvelle date et poursuivre l'application des mesures édictées par les textes cités en référence.

3. Le numéro de la présente doit être porté en marge des textes organiques sus référencés.

4. La présente note prend effet à compter de la date de sa signature.



Achour ABBOUD  
Président Directeur Général

01



البنك الوطني الجزائري  
BANQUE NATIONALE D'ALGERIE

DIRECTION GENERALE

Direction de l'Organisation, des Méthodes  
et Procédures D.O.M.P «179 »

Le 09 novembre 2017

N° d'ordre 3624.179.199

**NOTE**

**A L'ENSEMBLE DES AGENCES  
ET STRUCTURES DE LA BANQUE**

Objet : Taux d'intérêt pour le 4<sup>ème</sup> trimestre 2017.

Réf : Courriel Division Internationale du 08 novembre 2017.

1. Il est diffusé en annexe la décision Banque d'Algérie n° 04/2017 relative aux conditions de rémunération, taux d'intérêt, des comptes devises ouverts à la clientèle, en conformité avec les instructions en vigueur.
2. Ces taux d'intérêt sont applicables pour la période du 4<sup>ème</sup> trimestre 2017.
3. Les agences et structures concernées de la banque voudront bien prendre bonne note des dispositions contenues dans la présente et veiller à leurs stricte application.

# FLASH-INFO

N° : 22/2017

LA DIRECTION DU MARKETING ET DE LA COMMUNICATION



## Ouverture d'une nouvelle Agence à Constantine



CHERS COLLÈGUES,

Nous avons l'honneur de vous informer que la Banque Nationale d'Algérie a procédé hier, le 22 octobre 2017 à l'ouverture d'une nouvelle agence dans la localité de Ain El Bey sous le code « 834 », rattachée à la Direction Régionale de Constantine « 185 ».

L'agence a été inaugurée par le Wali de Constantine, Monsieur ABDESSAMI Saidoune, accompagné de M. Achour ABOUD, Président Directeur Général de la Banque, ainsi que des hauts cadres de la BNA.

Cette nouvelle agence vient étoffer le réseau commercial de la Banque et porte ainsi, le nombre de représentations à 213 agences, implantées sur tout le territoire national.

Cette ouverture inscrite par la Banque dans le cadre de l'extension de son réseau d'exploitation contribuera à rapprocher davantage la Banque de l'ensemble des citoyens d'une façon générale et de son aimable clientèle en particulier.

A travers cette inauguration, la Banque confirme sa participation au développement de l'activité bancaire en Algérie et son soutien aux différents agents économiques à travers des produits et des services de qualité.

La DMC

*BNA... La force de l'expérience et l'esprit du changement*

# البنك الوطني الجزائري

## BANQUE NATIONALE D'ALGERIE DIRECTION GENERALE

LETTRE-CIRCULAIRE  
A L'ENSEMBLE DES AGENCES  
ET STRUCTURES DE LA BANQUE

N° D'ORDRE	A REPERTORIER	DATE
11.554		29 DEC. 2003

**OBJET :** Cumul des frais de scolarité.

**Références** Lettre de la DRICE n° 250 du 15/12/2003.

**Modification**

**Annulation**

**Pièces jointes :**

- Lettre-circulaire BNA 01 page
- Lettre de la Banque d'Algérie n° 2641 du 09/12/2003 01 page
- Traduction en langue nationale 01 page

04

# Bulletin officiel de la cote

SOCIÉTÉ DE GESTION DE LA BOURSE DES VALEURS  
27, Boulevard Colonel Amirouche - Alger - Algérie  
Tél : ++213 23 49 22 23/24,25 - Fax : +213 23 49 22 16  
www.sgbv.dz

بورصة الجزائر  
BOURSE D'ALGER



Bulletin Numéro 109 / 2017

## Indicateurs de la bourse d'Alger

DZAIRINDEX (Base=1000)	Clôture	Variation		Clôture précédente
		En valeur	%	
Base au 03 janvier 2008	1 226,73	6,60	0,54	1 220,12

Capitalisation boursière DA	41 430 988 620
Encours global des obligations DA	-
Encours global des OAT DA	398 797 000 000

## Activité des marchés

Marchés	Volume transigé	Valeur transigée	Nombre de transactions
Marché principal	906	543 885	6
Marché des obligations	-	-	-
Marché des OAT	250	222 582 500	1

## Marché principal: 22/11/2017

Titre	Cours A	Cours V	Clôture	Volume	Valeur	Nbre Trans.	Cours précéd.	Variation%	Dernier dividende	
									Montant	Date
ALL	410,00		NC	-	-	-	420	-	45	18/06/2017
AUR		515	NC	-	-	-	515	-	30	02/07/2017
BIO			1050	100	105 000	1	1 045	0,47	66	31/07/2017
ROUI			295	255	75 225	3	285	3,50	15	08/06/2016
SAI			660	551	363 660	2	660	-	40	07/08/2016

## Marché des OAT: 19/11/2017

Titre	Code ISIN	Clôture %	Volume	Valeur	Nbre Trans.	Cours précéd.%	Variation%	Coupon d'intérêt	
								C.C %	Dernier détachement
O150730	DZ0000700363	89,033	250	222 582 500	1	85,177	3,856	1,35	19/07/2017

105

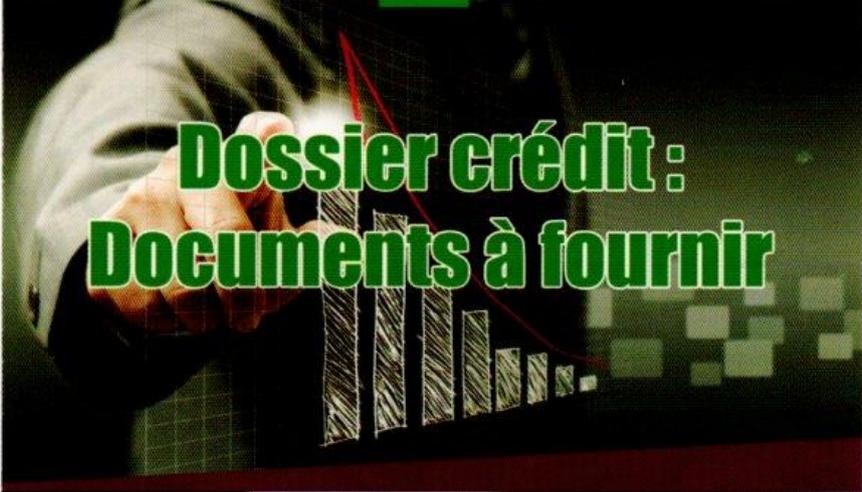
**AVIS N° 50/ 17**

<b>SEANCE DU</b>	<b>22/11/2017</b>
<b>INTITULE</b>	<b>PORTANT MODULATION DES ECARTS MAXIMAUX DES TITRES</b>
<b>MARCHE</b>	<b>MARCHE PRINCIPAL</b>

Article 1 :

Les écarts autorisés pour la séance de négociation n°1 756 du 27 novembre 2017 seront comme suit :

Titre	ALL	AUR	SAI	ROUI	BIO
<b>Ecart maximal</b>	5%	10%	5%	5%	5%



# Dossier crédit : Documents à fournir



BNA, Nous avons toujours été là...

[www.bna.dz](http://www.bna.dz)

البنك الوطني الجزائري  
Banque Nationale d'Algérie



---

**PRINCIPES DE BASE  
POUR UN REFLEXE CLIENT  
QUALITE DE SERVICE**

---

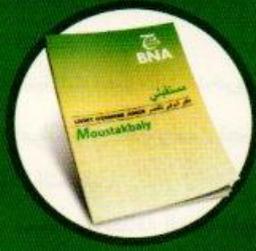


**BNA,**  
L'EXPERIENCE EN PLUS...



البنك الوطني الجزائري  
Banque Nationale d'Algérie

## دفتر توفير للقصر مستقبلي



ترغبون في تأمين  
مستقبل صغاركم  
من اليوم، البنك  
الوطني الجزائري يوفر  
لكم الحل.



البنك الوطني الجزائري ... قوة الخبرة و روح التغيير

[www.bna.dz](http://www.bna.dz)



البنك الوطني الجزائري  
Banque Nationale d'Algérie

**Nouveau**

## Le service " GAB "



Service Disponible 24H/24 et 7J/7

Fiabilité, Confort & Sécurité



BNA ... la force de l'expérience et l'esprit du changement

[www.bna.dz](http://www.bna.dz)

# BNA | ACTUS

BULLETIN D'INFORMATION ÉDITÉ PAR LA DMC - N° 02 - DÉCEMBRE 2016

## LA BNA À L'ÈRE DU NUMÉRIQUE



RETROUVEZ NOTRE  
CAHIER SPÉCIAL  
50<sup>e</sup> ANNIVERSAIRE DE LA BNA



BNA... La force de l'expérience et l'esprit du changement

### ACTU

- COMITÉ EXECUTIF ELARGI
- PARTENARIAT BNA-MOBILIS

### COMMUNICATION

- SITE WEB : DYNAMIQUE ET ATTRACTIF

### ACTIVITÉS DE LA DG

- VISITES DU P-DG AUX DRE ORAN ET MOSTAGANEM

---

# **TABLE DES MATIERES**

---

## TABLE DES MATIERES

Remerciements

Dédicaces

Sommaire

### **Chapitre I : la communication marketing dans l'entreprise.**

<b>Introduction.....</b>	<b>8</b>
Section 01 : Historique et évolution de la communication globale : .....	9
1.1. Shannon et la théorie de l'information :.....	9
1.2. Wiener et la cybernétique :.....	11
1.3. L'analyse du langage dans les communications : .....	11
1.4. Le « collègue invisible » de Palo Alto. ....	12
1.5. L'analyse transactionnelle :.....	14
1.6. La programmation neurolinguistique PNL : .....	14
Section 02 : Le cadre conceptuel de la communication globale. ....	16
2.1. Variétés de définitions :.....	16
2.2. Les acteurs de la communication globale.....	16
2.3. Les objectifs de la communication globale :.....	18
2.4. Une même logique de communication interne et externe :.....	19
2.5. Les différents discours de la communication globale .....	20
2.5.1. Le discours d'identité :.....	20
2.5.2. Discours de personnalité : .....	20
2.5.3. Le discours factuel : .....	21
2.5.4. Le discours culturel :.....	21
Section 03 : Les types de communication globale dans l'entreprise.....	22
3.1. La stratégie externe: .....	22
3.1.1. La communication commerciale : .....	22
3.1.2. La communication produit :.....	22
3.1.3. La communication de marque : .....	22
3.1.4. La communication institutionnelle.....	21
3.1.5. Communication de crise :.....	23
3.2. La stratégie interne :.....	23
3.2.1. Communication institutionnelle :.....	23
3.2.2. Communication de crise :.....	23

3.2.3. Communication sociale .....	23
3.3. Distinction entre la communication interne et externe de l'entreprise : .....	23
Conclusion:.....	25

**Chapitre II: la communication interne comme outil d'amélioration de la qualité de service.**

Introduction.....	26
Section 01 : Aperçu sur la communication interne et la qualité de service. ....	26
1.1- La communication interne : .....	26
1.1.1. Définition de la communication interne :.....	26
1.1.2. Le rôle croissant de la communication interne : .....	26
1.1.3. Les objectifs de la communication interne.....	27
1.1.4. Les circuits de la communication interne :.....	29
1.1.4.1. Le circuit hiérarchique : .....	30
1.1.4.2. Les circuits des instances représentatives: .....	30
1.1.4.3. Le circuit de la communication interne :.....	31
1.2. Le concept qualité .....	32
1.2.1. La qualité de service :.....	32
Section 02 : La place de la communication interne dans l'entreprise. ....	33
2.1. Existence et rattachement des services de communication interne.....	33
2.1.1. La subordination au domaine social :.....	34
2.1.2. La spécialisation et l'autonomie :.....	35
2.1.3. L'intégration :.....	35
2.2. Les relations publiques internes : .....	36
2.2.1. Les journées portes ouvertes ou les visites d'entreprise : .....	37
2.2.2. L'organisation d'un événement. :.....	37
2.2.3. Le voyage d'étude ou de réflexion :.....	37
2.2.4. Les cadeaux d'entreprise :.....	37
2.2.5. Les petits-déjeuners conviviaux :.....	37
Section 03 : Le lien entre les outils de la communication interne, et l'amélioration de la qualité de service. ....	37
3.1. Les outils descendants :.....	38
3.1.1. Le journal d'entreprise : .....	38
3.1.2. La revue de presse :.....	39

3.1.3. La plaquette de présentation :	39
3.1.4. Le livret d'accueil :	40
3.1.5. Le journal électronique :	40
3.1.6. L'agence d'information :	40
3.1.7. Le pole de ressources en communication interne :	41
3.1.8. Le journal téléphoné :	41
3.2. Outil ascendant :	41
3.2.1. La boîte à aidées :	41
3.3. Les outils managériaux :	41
3.3.1. La note de service :	42
3.3.2. La documentation :	42
3.3.3. Le panneau d'affichage :	42
3.3.4. L'entretien individuel :	42
3.3.5. La gestion des réunions :	42
3.3.6. Le rôle de l'encadrement :	43
3.3.7. La présence sur le terrain :	43
3.3.8. La communication de proximité :	43
3.3.9. Le management baladeur :	44
3.3.10. Les réunions interservices :	44
3.3.1.1. Les événements internes :	45
3.4. Intranet et audiovisuel :	45
3.4.1. Les communications électroniques :	45
3.4.2. Les réseaux sociaux.....	46
3.4.3. L'audiovisuel :	46
3.5. L'impact de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service.....	46
3.5.1. Le personnel en contact.....	47
3.5.2. L'environnement physique.....	47
3.5.3. Le service.....	47
Conclusion :	49
 <b>Chapitre III: les effets de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA de TIZI OUZOU</b>	
Introduction.....	50
Section 01 : Bref aperçu sur la BNA.....	50

1.1. Présentation de la BNA : .....	50
1.2. Missions de la BNA : .....	52
1.3. Les produits de la BNA : .....	52
1.3.1. Les comptes:.....	53
1.3.1.1 Le compte chèque : .....	53
1.3.1.2 Le compte courant :.....	53
1.3.1.3 Le compte devise :.....	53
1.3.2. Les placements à vue : .....	53
1.3.2.1 Le livret d'épargne avec intérêts : .....	53
1.3.2.2 Le livret d'épargne sans intérêts : .....	53
1.3.2.3 Le livret d'épargne junior « Moustakbaly » :( .....	54
1.3.3. Les placements à terme : .....	54
1.3.3.1 Le compte dépôt à terme « DAT » :.....	54
1.3.3.2 Le bon de caisse : .....	54
1.3.4. Les financements :.....	54
1.3.4.1 Le crédit immobilier:.....	54
1.3.4.2 Le crédit d'investissement :.....	54
1.3.4.3 Le financement de la promotion immobilière :.....	55
1.3.4.4 Les crédits d'exploitation :.....	55
1.3.4.5 Le commerce extérieur (le crédit documentaire) : .....	55
1.3.4.6 Le dispositif ANSEJ :.....	55
1.3.4.7 Le dispositif ANGEM :.....	55
1.3.4.8 Le dispositif CNAC : .....	56
1.3.4.9 Le crédit AUTO : .....	56
1.3.5. Monétiques et banque à distance :.....	56
1.3.5.1 La carte interbancaire « CIB » : .....	56
1.3.5.2 BNA.net : .....	56
1.3.5.3 E. paiement :.....	56
1.3.5.4 MobilGAB :.....	57
1.3.6. Produits divers :.....	57
1.3.6.1. La bancassurance : .....	57
1.3.6.2 Le coffre-fort :.....	57
1.4. Organigrammes de la BNA : .....	57
1.4.1. L'organigramme général de la BNA :.....	58

1.4.2. L'Organigramme de la Direction du Réseau d'Exploitation TIZI OUZOU :.....	59
Section 02 : présentation de l'enquête et les aspects de communication interne. ....	60
2.1. Définition de l'enquête :.....	60
2.1.1. Types d'enquêtes.....	60
2.2. Le plan de l'échantillonnage : .....	61
2.3. Définition du questionnaire :.....	61
2.3.1. La formulation des questions et des réponses.....	61
2.4. Présentation de l'enquête : .....	62
2.5. Analyse et interprétations des résultats :.....	62
Section 03 : La communication interne, comme levier de l'amélioration de la qualité des services de la BNA de TIZI OUZOU.....	83
3.1. Les supports de communication interne utilisés par la banque de TIZI OUZOU : .....	84
3.1.1. Supports classiques.....	84
3.1.2. Supports numériques.....	85
3.2. L'impact de la communication interne sur l'amélioration de la qualité de service de la BNA.....	85
Conclusion :.....	<b>88</b>
Conclusion générale	
Bibliographie	
Liste des abréviations	
Liste des tableaux	
Liste des figures	
Annexes	
Table des matières	