



UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTÉ DES SCIENCES ECONOMIQUES, GESTION ET SCIENCES COMMERCIALES
DÉPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du Diplôme de Master en Sciences de gestion
Option : Gestion des Ressources humaines.

Sujet

**L'apport de la communication interne dans
la performance sociale de l'entreprise :**

Cas SARL ABDELLAH IDAHMANENE

Réalisé par :

- **Mr BAHLOUL Belkacem**
- **Mr BEBANE Mouloud**

Devant le jury composé de

Président : Mr ZERKHEFAOUI Lyes, MCB, UMMTO

Examineur : Mr OUBAZIZ Said, MAA, UMMTO

Rapporteur : Mr MEZIANI Yacine, MAA, UMMTO

Année universitaire

2019-2020

Sommaire

Sommaire

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Introduction générale.....01

Chapitre 01 : Généralité sur la communication interne.....05

Section 01 : Les principes fondamentaux de la communication interne.....06

Section 02 : Les mécanismes de la communication interne.....14

Section 03 : La politique, plan et stratégie de la communication interne 29

Chapitre 02 : Définir la performance sociale.....41

Section 01 : Les notions de base de la performance..... 42

Section 02 : Présentation de la notion de performance sociale.....56

Section 03 : Le lien entre la performance sociale et la performance financière.....67

Chapitre 03 : L'impact de la communication interne sur la performance sociale de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE.....72

Section 01 : : Présentation de l'entreprise d'accueil.....72

Section 02 : La communication interne et son impact sur la performance sociale de l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE.....82

Conclusion générale.....100

Bibliographie.....103

Annexes

Liste des illustrations

Tables des matières

Remerciements

*Nous remercions le bon Dieu pour la persévérance,
le courage, la santé, l'ouverture d'esprit et
l'inspiration dont il nous a gratifiés.*

*Nous tenons à remercier **Mr MEZIANI Yacine**, directeur
de ce mémoire qui a supervisé avec clairvoyance et
rigueur, la préparation de ce mémoire de fin de
formation, c'est grâce à ses conseils et sa disponibilité à
chacune de nos sollicitations qu'on a pu mener à bien ce
travail, qu'il trouve ici l'expression de notre profonde
gratitude.*

*Ensuite à Monsieur et Mesdames les membres du jury qui
ont eu l'amabilité d'accepter d'évaluer ce travail. Qu'ils
trouvent ici L'expression de nos reconnaissances.*

*Nous tenons à remercier chaleureusement aux gérants de
l'entreprise et tout le personnel de la SARL ABDELLAH
IDAHMANENE et particulièrement **Mr CHOUANE
Rabah** qui nous a bien offert l'opportunité d'effectuer
notre travail au sein de cette unité et son aide tout au long
de notre travail.*

*Enfin, nous adressons notre plus sincères remerciements à tous
nos proches et amis, qui nous ont toujours soutenue et
encouragée au cours de la réalisation de ce mémoire.*



Dédicaces

J'ai le grand plaisir de dédié ce modeste travail :

*À mes parents, pour leur encouragement, leur soutien,
surtout pour leur amour et leur sacrifice afin que rien n'entrave
le déroulement de mes études.*

À mes chers frères et mes chères sœurs.

À mes chers cousins : Ziad, Juba

À mes meilleurs amis : Abdou, Yacine, Ghani, Essaidh,

*Yanis, Mohamed, Leila, Tarek, ainsi que le groupe fc-
tamurt.*

Et tout qui m'aide qui compulse ce modeste travail.

*Enfin, je remercie mon binôme, Mouloud, qui a contribué
à la réalisation de ce modeste travail.*

Belkacem



Dédicaces

J'ai le grand plaisir de dédié ce modeste travail :

À ma très chère mère, qui me donne toujours l'espoir de vivre et qui n'a jamais cessé de prier pour moi.

À mon très cher père, pour ces encouragements, son soutien, surtout pour son amour et son sacrifice afin que rien n'entrave le déroulement de mes études.

À mon cher frère et mes chères sœurs.

À mes meilleurs amis : Abdou, Yacine, Ghani, Essaidh, Yanis, Saïd, Mohamed, Djamila, ainsi que le groupe fctamurt.

Et tout qui m'aide qui compulse ce modeste travail.

Enfin, je remercie mon binôme, Belkacem, qui a contribué à la réalisation de ce modeste travail.

Mouloud

Liste des abréviations

Liste des abréviations

Abréviation	Titre de l'abréviation
DRH	Direction des ressources humaines
MBWA	Management by wandering around
CDD	Contrat à durée déterminée.
CDI	Contrat de travail à durée indéterminée
CTT	Contrat de travail temporaire
GRH	Gestion des ressources humaines
RH	Ressources humaines
SIRH	Système d'information de gestion des ressources humaines
PF	Performance financière
PS	Performance sociale
SARL	Société à responsabilité limitée
ISO	International Organisation for Standardisation
PDCA	Plan, Do, Check et Act
SMQ	Système de management de la qualité
CA	Chiffre d'affaires

Introduction générale

Face au contexte actuel de mondialisation, les incertitudes croissantes sur l'environnement global incitent les entreprises à repenser leurs modes de management. Ce contexte est caractérisé par une accélération des échanges internationaux en tant qu'enjeu stratégique et un progrès techniques remarquables.

Selon NOGUERA F, la gestion des ressources humaines prend une place stratégique dans l'organisation des entreprises, elle s'intéresse à la ressource la plus importante qui est le facteur humain. Cette conception de ce facteur fait de lui un capital dont nous devons savoir le rentabiliser comme un investissement sur lequel beaucoup de spécialistes en psychologie de travail, de gestion et de sociologie se sont focalisé dans leurs recherches sur la productivité et le rendement au travail.

Aujourd'hui, toutes les entreprises savent que leur succès passe entre autres, par L'échange d'idées et le dialogue avec les employées. Donc il s'agit de nouer une relation de qualité avec l'ensemble du corps social.

Selon THEVENET M (1988), l'entreprise doit se préoccuper de la communication interne, elle doit veiller à la qualité des relations et échanges entre acteurs dans l'entreprise, car cela détermine son bon fonctionnement.

Dans la plupart des structures, la responsabilité de la communication interne est confiée au service de communication ou aux ressources humaines, elle est parfois partagée entre les deux selon la nature de l'entreprise. L'intérêt de chaque responsable c'est de prendre en charge la gestion des outils existants pour mission principal le fonctionnement de la communication à l'intérieur de l'organisation, réseau de correspondance, évènements et manifestations interne, accueil et intégration des nouveaux embauchés, développement d'une culture d'entreprise.

La communication est à la fois le reflet des objectifs et des ambitions d'une entreprise. Elle permet la circulation de l'information au personnel de l'entreprise avant l'extérieur, mobiliser l'énergie de chacun, construire un esprit d'équipe et de créer un climat de confiance, prévenir les conflits collectifs, éviter la circulation des rumeurs, inspirer et motiver les gens qui travaillent.

La satisfaction des salariés de leur travail et de leur entreprise est un indicateur que les salariés sont performants, ce lien donne sens au terme de « performance sociale » pour qualifier l'impact du vécu des salariés au travail. C'est un terme utilisé dans le monde de travail pour qualifier ces thématiques. Nous choisirons donc de parler de « performance sociale » pour

qualifier l'ensemble des indicateurs susceptibles d'évaluer le vécu des individus au travail, tant dans des dimensions positives (bien-être, satisfaction, etc.) que dans des dimensions négatives (mal-être, risque, stress, etc.).

La performance sociale peut donc être définie comme la traduction effective dans la pratique des objectifs sociaux d'une institution, conformément aux valeurs sociales reconnues.

En Algérie la communication interne dans l'entreprise est connue pour ces principes fondamentaux, elle est devenue un élément essentiel et un axe principal qui permet d'améliorer la performance sociale. La communication interne dans l'entreprise est devenue un agent de modification positif des comportements des salariées, elle facilite le partage de l'information pour une plus grande performance de l'organisation au niveau du travail, elle permet également une meilleure entente entre les salariés donc des meilleures relations et par conséquent un travail plus efficace.

Ce travail de recherche portera sur la communication interne et sa contribution à la performance sociale dans une entreprise algérienne, et précisément celle de l'entreprise SARL ABDELAH IDAHMANENE.

L'entreprise ABDELAH IDAHMANENE est une entreprise privée, économique et une société à responsabilité limitée (SARL), elle est spécialisée dans la production d'eau minérale et de boissons non alcoolisées.

Problématiques de recherche

Dans le cadre de notre recherche nous allons essayer d'illustrer l'apport de la communication interne dans la performance sociale, notamment au sein de la Sarl ABDELAH IDAHMANENE ; pour cela, nous allons tenter d'apporter des éléments de réponse à notre question principale :

« Quel est l'apport de la communication interne dans la performance sociale de l'entreprise Sarl ABDELAH IDAHMANENE ? ».

Notre problématique est scindée aux sous questions suivantes :

- La communication interne améliorer-t-elle réellement les relations entre l'administration et les personnelles dans l'entreprise Algérienne ?
- Quels sont les facteurs sur lesquels se base l'entreprise pour élaborer sa stratégie de persuasion ?

Choix et intérêt de sujet

L'intérêt et l'importance que suscite notre sujet de recherche est observable sur un plan théorique et empirique :

Premièrement sur le plan théorique nous allons appréhender les concepts et les notions de base : communication interne, performance sociale de l'entreprise, en seconde lieu nous allons expliquer l'apport de la communication interne dans la performance sociale de l'entreprise, ensuite nous allons nous intéresser au recensement de l'ensemble des théories explicatives de la relation qui existe entre la performance sociale et la performance financière. Concernant la partie empirique, cette dernière met un point focal sur l'étude menée auprès de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE ou nous allons vérifier l'apport de la communication interne dans la performance sociale dans une entreprise algérienne en l'occurrence la SARL ABDELLAH IDAHMANENE.

Les objectifs de la recherche

A travers ce mémoire de recherche, nous voulons atteindre certains objectifs présentés comme suit :

- Savoir s'il existe une communication interne dans l'entreprise (SARL ABDELLAH IDAHMANENE) ;
- L'intérêt que présente la communication interne au sein de l'entreprise algérienne (SARL ABDELLAH IDAHMANENE) ;
- Vérifier si la communication interne a un effet sur la performance sociale au sein de l'entreprise algérienne (SARL ABDELLAH IDAHMANENE) ;
- Et faire connaître la façon dont l'entreprise (SARL ABDELLAH IDAHMANENE) gère ses ressources humaines à fin qu'elles soient performantes au travail.

Méthodologie de recherche

Afin de bien mener notre étude, nous nous sommes basées sur une démarche méthodologique descriptive et analytique. Pour cela nous avons scindé notre travail de recherche sur deux volets, à savoir :

- Le volet théorique : consiste à examiner avec soin et d'une manière très méthodologique

l'ensemble des documents disponibles susceptible de nous aider à la réalisation de notre mémoire (ouvrages, articles, mémoires et thèses, dictionnaires, site internet) ;

-Et le volet empirique : pourtant sur une étude monographique, illustré par le cas de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE dont il est question de vérifier et d'analyser l'apport de la communication interne dans la performance sociale. De ce fait, un ensemble d'instruments d'investigation est mobilisé à savoir un guide d'entretien, les entretiens libres, données statistiques, documents internes, le site de l'entreprise et les observations.

Plan de travail

Afin de répondre à la question principale, nous avons structuré notre travail de recherche en trois chapitres :

-Le premier chapitre sera consacré à la définition des concepts clés, des fondements théoriques de la communication interne et aussi les mécanismes de la communication interne, et enfin, nous allons aborder le plan politique et les stratégies de la communication interne ;

-Le deuxième chapitre nous devons présenter en premier lieu la définition de concept performance de l'entreprise en seconde lieu définition de concept performance sociale et en dernier lieu la relation entre la performance sociale et la performance financière ;

-Et le troisième chapitre illustre l'apport de la communication interne dans la performance sociale de la SARL ABDELLAH IDAHMANEN, et ça avec l'analyse et à la synthèse des résultats de notre enquête de terrain après le traitement des documents et les données fournies par l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE.

**Chapitre I :
Généralité sur la
communication
interne**

Introduction du chapitre I

Le terme de communication est universel, il prend une place importante dans tous les domaines de la vie. La communication reste le pilier du contact humain et de la transmission de l'information.

L'entreprise étant une personne morale, exprime aussi le besoin de communiquer avec de publics externes et ce, pour véhiculer son identité, ses valeurs et de valoriser ses produits pour des fins commerciales. Pour cela, elle doit s'assurer que les messages émis soient cohérents avec l'ensemble de ses objectifs. Etant un lieu de rencontre professionnel et social de sa ressource humaine, l'entreprise a besoin d'un autre type de communication aussi important à savoir la communication interne.

Cette dernière occupe une place importante dans l'entreprise, c'est une déclinaison de la communication globale. Sa particularité réside beaucoup plus dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis.

Nous allons exposer dans ce premier chapitre les principes fondamentaux de la communication interne. Ensuite, nous allons présenter les mécanismes de la communication interne. Enfin, nous allons aborder le plan politique et les stratégies de la communication interne.

Section 1 : Les principes fondamentaux de la communication interne

« *La communication interne s'inscrit dans une perspective sociale, répondant aux attentes d'informations des salariés, ils ont besoin de comprendre où l'entreprise va, ils ont besoin d'être reconnus pour leur compétences, ils ont besoin d'être écoutés* »¹. Aussi, elle est une dimension essentielle de la stratégie des organisations, est un facteur clé de la réussite de toute entreprise, dans le sens où celle-ci s'inscrit dans une dynamique d'échange des informations.

L'étude de la communication interne des organisations a pour objectif d'identifier la place et la fonction de tous les principes fondamentaux de la communication interne. Il convient donc de connaître les grands principes, évolution et historique et les formes et les étapes de la communication interne, ainsi de prendre conscience de ces différents composants nécessaires.

1-1- Evolution et Historique de la communication interne

Au milieu des années 1970, après le premier choc pétrolier, la plupart des entreprises sont conduites à réduire leurs coûts. Dans le même temps, elles sont amenées à rechercher une implication accrue de la part de leurs collaborateurs, car elles ont compris que leur efficacité dépend de leur engagement. C'est ainsi, qu'elles découvrent la communication interne.

A l'interne comme à l'externe, dans la décennie suivante, le discours change. Les entreprises évoquent l'environnement économique, parlent de leurs concurrents, décrivent leur vision de la future. Elles communiquent aussi sur l'évolution de leurs résultats, sur la nécessité d'améliorer qualité et productivité pour protéger leurs parts de marché. Les salariés ont pris conscience de la fragilité de l'entreprise en même temps que du lien existant entre ses performances et leur propre sort.

La mondialisation et l'accélération du développement des nouvelles technologies vont changer la donne dans les années 1990. Les actionnaires exigent plus de rentabilité. Les opinions et les informations circulent librement. La vision institutionnelle de l'entreprise se focalise sur un public externe, par contre la communication interne s'appauvrit de ce même discours, qui passe de moins en moins bien auprès des salariés.

Depuis une dizaine d'années, l'approche managériale est au cœur de la réflexion des

¹ WESTPHALEN M-H, « communicateur, le guide de la communication d'entreprise », 3ème édition Dunod, Paris, 2001, P 05.

communicants internes : les aider à mieux assumer leur rôle, leur fournir le support et les appuis nécessaires (conseils, méthodes, outils). Cette nouvelle approche place la communication interne sur le registre du conseil et l'oblige, dans le même temps, à de plus en plus à segmenter son approche.²

1-2- Définitions de la communication interne

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

« La communication interne est un ensemble de principes d'action et de pratique donnant de l'âme pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour en favoriser le travail en commun. »³

« La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges 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 particuliers qui sont poursuivis. »⁴

La communication interne est *« une réponse à la distance qui se creuse entre les hommes et les structures au sein d'une entreprise. Cette distance a pour origine : l'accroissement de la taille des organisations, la spécialisation croissante des ressources humaines et la nécessité de décentraliser, voire délocaliser les activités. La communication interne permet de rétablir le lien entre la direction et les salariés, elle se place au cœur du processus de cohésion »*.⁵

Toutes ces définitions mènent ces lecteurs à réfléchir sur la sociabilité, visant un équilibre informationnel, parmi ces déférentes définitions de la communication interne, nous retiendront celle de LETHIELLEUX Laetitia, car cette dernière ne la définit pas comme une simple action de transmission de l'information mais plutôt un rapprochement entre la hiérarchie et les échelons inférieurs en maintenant la cohésion, donc cette auteur met l'accent sur le

² PERRUCHOT GARCIA V. « Dynamiser sa communication interne ». Paris : Dunod, 2012, P. 9.

³ DÉTRIE P et BROYEZ C, « la communication interne au service du management », 2ème édition, 2001, P39.

⁴ D'ALMEDIA N et LIBAERT T, « la communication interne des entreprises », 7ème édition DUNOD, Paris, 2014, P 07.

⁵ LETHIELLEUX L, « L'essentiel de la GRH. » 5eme édition, Gualino, Paris, 2011. P 95

relationnel et la rétablissements des liens sociaux. En comprend par cette définition que le pouvoir est décentralisé ce qui laisse une marge de manœuvre pour les salariés sur la prise de décision, de ce fait la motivation des salariés est prise en considération.

1-3- Les formes de la communication interne

Dans toute organisation, il y a réel besoin de message simple et cohérent reliant le management au personnel entre eux.

Ainsi, selon ce constat, nous pouvons distinguer trois types de communication interne à savoir :

La communication descendante, la communication ascendante et la communication transversale.

1-3-1- La communication descendante

La communication descendante est, par définition, celle qui part de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les employés en passant par le relais des cadres ou par des outils écrits globalement, comme le journal interne par exemple. Elle répond à une première fonction pratiquement obligatoire qui est la diffusion des informations règlementaires. Ces informations bénéficient déjà d'une diffusion à travers un support également obligatoire constitué par des tableaux ou panneaux d'affichage. En général, nous y trouvons le règlement intérieur, les mesures de sécurité, les notes de service et les documents émanant des délégués syndicaux et du comité de l'entreprise et l'entreprise elle-même.

C'est un outil de management tout à fait positif s'il reste en permanence au service du personnel afin de leurs donner le sentiment réel qu'il est effectivement pris en considération et de leurs permettre de se situer dans l'organisation ; aussi doit-elle demeurer crédible utiliser les moyens les mieux adaptés.

Ces derniers sont multiples et les couts sont souvent limités. Ils peuvent être des notes de service, lettres et circulaires, tableaux d'affichage, discours du directeur général, rapport annuel, réunion formelles (conventions) etc. La communication descendante reste la forme de communication la plus fréquente.

Toutefois, mettre en place une communication interne uniquement descendante sans laisser au personnel la possibilité de s'exprimer ne serait pas raisonnable.

Les informations remontant aux échelons supérieurs de la hiérarchie peuvent permettre d'éviter le conflit, voir des situations de crise. La communication descendante n'est pas donc suffisante.⁶

1-3-2- La communication ascendante

A l'inverse de la précédente, la communication ascendante part de la base pour remonter vers la hiérarchie en passant toujours par le relais de l'encadrement.

Elle peut être provoquée ou spontanée. Elle peut renseigner la hiérarchie par des questions qui reflètent les préoccupations et attentes du personnel et peut se manifester sous forme de revendications et contestations.⁷

Elle peut revêtir plusieurs aspects ; elle est formelle lorsqu'elle est structurée et que l'on reconnaît l'émetteur et le récepteur, et informelle lorsqu'elle n'est pas structurée mais que l'on peut identifier émetteur et récepteur. Quand elle n'a ni structure ni émetteur ni récepteur connu, il s'agit d'un bruit ou d'une rumeur. Elle est appelée spontanée quand elle n'est suscitée par une information descendante, et provoquée si elle répond ou fait suite à l'information descendante. Nous l'appelons aussi feed-back lorsqu'elle est une réaction simple à une situation nouvelle ou à une décision prise.

Le contenu de la communication ascendante peut se rapporter aux composantes de l'entreprise (activités, organisation, situation, produits ou services...) comme il peut concerner l'environnement professionnel de l'entreprise (clients, fournisseurs, partenaires, concurrents...).

Les principaux outils de la communication ascendante sont les notes, rapports, compte-rendu, boîtes à idées, certaines rubriques du journal interne (courrier des lecteurs), entretiens individuels ou collectifs, conférences/débats, messagerie et les enquêtes et sondages.

L'efficacité de ces outils est conditionnée par la prise en considération des informations remontées et éventuellement par des récompenses morales et /ou matérielle. Par exemple, si l'on prend les boîtes à idées comme outil de communication ascendante, disposer des urnes en différents endroits de l'entreprise ne garantit pas nécessairement son succès.

Encore faut-il informer le personnel que durant une période donnée, une consultation va être menée dans l'entreprise sur un thème précis et là la méthode peut être utile. Ainsi, nous

⁶ MOREL P, « La communication interne », 2ème édition, Ed Vuibert, Paris, 2002, P.35.

⁷ Ibid, P.36.

expliquerons aux employés que chacun d'eux peut émettre une suggestion sur ce thème et nous ajouterons que le dépouillement sera réalisé à telle date et que les trois suggestions retenues seront récompensées.⁸

1-3-3- La communication transversale

Nous l'appelons aussi communication interactive, elle découle de manière logique des deux autres, en ce sens qu'elle les complète. C'est souvent lors de réunions fortuites ou de rencontres informelles que les échanges les plus riches se produisent.

Cela étant, la communication interactive peut faire appel à des outils employés par les autres types de communication selon l'objectif qu'on leur attribue. Dès lors qu'on offre aux employés la possibilité de dialoguer soit avec l'émetteur de l'outil soit avec les membres d'autres services, on favorise l'échange, ainsi un outil considéré, à priori, comme appartenant à la communication descendante peut devenir un support d'échange⁹. C'est le cas, par exemple, du journal interne qui, si l'on prévoit d'ouvrir fréquemment une ou plusieurs rubriques au personnel sans pratiquer de censure, le journal peut devenir un instrument de dialogue.

Un autre moyen qui est le fruit des nouvelles technologies, l'intranet où l'on peut intégrer plusieurs rubriques informant sur les actualités de l'entreprise, les annonces de stages ou de vacance de postes, le répertoire de l'entreprise etc. A travers ce moyen, un flux important d'échange peut être créé. Mais il faut procéder avec méthode : Informer et former le personnel sur cet outil, assurer une mise à jour assez fréquente et garantir des réponses aux questions posées.

Par ailleurs, il faut tenter de gérer les informations qui s'échangent dans les lieux où la communication interactive se développe le plus comme les cafétérias, les restaurants..., afin de faire face aux rumeurs. Une rumeur est une apparence d'information dont l'émettrice et le récepteur sont ignorés et qui s'est amplifié et déformée à cause de sa non gestion. Elle traduit une frustration due à une décision quelconque ou un changement.

Une organisation qui communique peu est beaucoup plus fragile face à la rumeur. Pour la juguler, il faut essayer d'identifier son origine et d'apporter des éléments justificatifs et probants sur son inexactitude.

⁸ MOREL P., Op.Cit, p.37.

⁹ Ibid, p.38.

1-4- Les trois étapes de la communication interne

La mise en œuvre d'une démarche de communication interne ne peut se faire de manière empirique. Il est nécessaire d'organiser ses différentes étapes en adéquation avec les objectifs fixés. Parmi les différentes étapes de communication interne, on trouve trois étapes les plus adaptées et les plus efficaces dans une situation spécifique :

1-4-1- faire savoir

C'est-à-dire informer, faire connaître, diffuser des informations, est l'étape la plus simple à mettre en œuvre, la plus naturelle dans les organisations.

1-4-2- faire accepter

Dans cette étape nous visons l'acceptabilité du salarié, il ne suffit pas qu'il soit seulement informé, l'entreprise cherche son accord, qu'il soit en phase avec la stratégie globale ou ses propres objectifs.

1-4-3- faire changer

Dans cette phase nous allons expliquer le lien entre l'information transmise par l'entreprise et la réaction du comportement des salariés.

« Ces étapes sont importantes à connaître, trop souvent certains imaginent qu'il suffit de diffuser des informations pour que les salariés en acceptent le contenu et modifient leur comportement en conséquence. Leur ordre est logique, on peut faire accepter une stratégie à ses salariés que si ceux-ci la connaissent préalablement, ce qui est loin d'être le cas le plus fréquent. Ces trois étapes renvoient à des outils de communication différentes, on peut faire connaître par une note de services ou un message électronique, on peut faire accepter et a fortiori faire évaluer les comportements que par des réunions, et du débat interne. »¹⁰

¹⁰ LIBERAT T, « introduction à la communication », Dunod, Paris, 2009.P, 55.

1-5- Les composants de la communication interne

Toute communication induit des composantes, les principales composantes sont comme suite :

1-5-1- La composante managériale

L'entreprise est considérée comme une entité économique à laquelle le salarié se doit d'apporter le maximum d'efficacité. La communication interne apparaît comme un outil de management : elle a pour objectif de favoriser la circulation de l'information montante, descendante et latérale, mais aussi de dynamiser le personnel à des fins de meilleur fonctionnement de l'entreprise (expliquer et impliquer).

1-5-2- La composante culturelle

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

1-5-3- La composante commerciale

L'entreprise est un produit qu'il faut vendre à l'intérieur comme à l'extérieur, la communication s'apparente à une opération de marketing interne (vendre et valoriser).

1-5-4- La composante humaniste

Ça part de l'hypothèse qu'un individu frustré ne saurait faire un salarié épanoui. Pour donner le meilleur de lui-même. Le salarié doit recevoir un minimum de considération (considérer et épanoui).

1-5-5- La composante politique

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

1-5-6- La composante institutionnelle

« L'entreprise est considérée comme une institution, un corps social, au même titre que l'école, l'église, l'armée. L'individu est en droit de recevoir une information sur la vie de cette

institution de telle sorte qu'il puisse y participer pleinement et être associé à la prise de décision (rendre majeur et citoyen) »¹¹

Pour avoir une communication interne efficace, il est important de toujours analyser la situation étudiée, il faut pour cela utilisé et identifier les composantes formelles de la communication interne.

Cette section nous a permis de cerner les contours et les dimensions théoriques de la notion de la communication interne et de connaître la place de ce phénomène dans le champ scientifique, nous avons donné d'une manière générale la façon d'aborder la communication interne en entreprise.

¹¹ DÉTRIE P et BROYEZ C Op.Cit P.63.

Section 02 : les mécanismes de la communication interne

La communication interne dans l'entreprise utilise différents moyens, divers supports dont les effets seront liés aux éléments différents et outils. « *La démarche privilégie les outils représente une des principales dérivées de la communication interne parce que le management est trop souvent dans un horizon de court terme, il aura tendance à raisonner en termes d'utilisation d'outils au lieu d'engager à une réflexion sur les attentes et objectifs. Les outils se sont beaucoup diversifiés, principalement avec l'emploi d'intranet et ses messageries électroniques et une réelle panoplie est désormais à la disposition du responsable de communication interne* »¹²

Cette mise en commun d'informations et ce sentiment de partage permettent de travailler, à des objectifs communs, donc cette section est consacrée à présenter les différents moyens de communication interne et ses objectifs, ainsi ses multiples réseaux, et son circuit qui gère tout le fonctionnement de communication au sein de l'entreprise.

2-1- Les moyens de la communication interne

La bonne exécution des tâches requiert une information minimale de nature opérationnelle¹³. Les moyens mis en œuvre pour faire circuler l'information sont écrits, oraux et électroniques.

2-1-1- Moyens écrits

Les moyens écrits renvoient aux notes de service ou cahiers de consignes et de procédures. Ils constituent à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de sa réussite. Un des éléments du problème consiste dans la surcharge en moyens écrits. Ceux-ci sont alors assimilés au gaspillage de temps et d'argent, à un ciblage imparfait et, plus globalement, renvoient à l'image d'une mauvaise gestion interne. Trop d'information tue l'information¹⁴.

A l'inverse, malgré ses remises en cause, il n'y a pas de solution à un problème de communication interne qui ne passe par l'écrit. Celui-ci présente les avantages de sa souplesse, de sa rapidité de mise en œuvre, de sa capacité de conservation, de son traitement individuel, de sa faculté de relecture et surnaît de sa fonction symbolique. Celle-ci consiste dans un

¹² D'ALMEIDA N et autre op cite, p 30.

¹³ D'ALMEIDA N et autres, « La communication interne de l'entreprise », Dunod, Paris, 1998, P18.

¹⁴ Ibid, p.31.

efficace de crédibilité plus important qu'à l'oral. Les moyens écrits nous présenterons les outils suivants :

2-1-1-1- Le journal d'entreprise

Le journal d'entreprise a une « image marketing » difficile à établir à l'intérieur d'entreprise. Le but d'un tel media est de susciter un sentiment d'appartenance et de solidarité à l'intérieur de l'entreprise où les différents départements s'ignorent parfois¹⁵.

2-1-1-2- les outils traditionnels

Il existe différents outils traditionnels qu'on va présenter dans ce qui suit ; la note de service, documentation, livret d'accueil, la fiche de paie, le rapport écrit, la lettre au personnel, le panneau d'affichage, et la boîte à idées.

2-1-1-2-1- La note de service

La note de service est un document de communication interne à l'entreprise qui contient des prescriptions d'un chef à ses subordonnés en vue de l'application d'une décision. La note de service est un instrument important au sein de l'entreprise.

2-1-1-2-2- Documentation

Faire circuler à l'intérieur de l'entreprise les documents qui la représentent à l'extérieur : Le personnel qui compose l'entreprise doit être mis au courant de l'existence de documents écrits qui la représente à l'extérieur de leur structure. Il s'agit essentiellement des écarts publicitaires et des petites annonces que l'entreprise peut émettre.

2-1-1-2-3- Le livret d'accueil

Le livret d'accueil permet à tout nouvel arrivant dans l'entreprise d'avoir une présentation de cette dernière : structure, organigramme, organisation, fonctionnement, éventuellement évolution des carrières...

2-1-1-2-4- La fiche de paie

La fiche de paie est un des moyens les plus importants de communication écrite incidente au sein de l'entreprise. Il n'est qu'à constater avec quelle religiosité les personnes

¹⁵ JEAN-PIERRE L « La communication de l'entreprise », 7e édition, Mise à jour, Paris, 2011, P.42.

ouvrent, enfin de mois, les enveloppes qui contiennent ces précieux documents pour être persuadé de leur importance.

2-1-1-2-5- Le rapport écrit

Dans le cadre de la vie professionnelle, le rapport écrit est un média privilégié de communication interne, dans la mesure où il a pour objet l'étude approfondie d'une question pour préparer une décision de la part de l'autorité responsable.

2-1-1-2-6- La lettre au personnel

Un chef d'entreprise fait passer un message sous forme de lettre sans aucune contrainte de contenu, il peut faire le point sur l'état de l'entreprise évoquant un thème de réussite, motiver son personnel (félicitation adresse au personnel.)

2-1-1-2-7- Le panneau d'affichage

Outre les informations légales (informations syndicales, horaires, adresse de l'inspection du travail...) que doit exposer le tableau d'affichage, ce dernier a généralement une partie réservée à la communication entre les membres du personnel : petites annonces, troc, informations relatives aux loisirs¹⁶...

2-1-1-2-8- La boîte à idées

Pendant longtemps et notamment dans les grandes structures, la « boîte à idées » permettait à quiconque dans l'entreprise d'émettre une critique ou une suggestion concernant tel ou tel fonctionnement afin d'améliorer le résultat final.

2-1-1-3- Les tendances récentes

Il existe différentes tendances récentes que nous allons présenter dans ce qui suit le journal électronique, l'agence d'information, la communication électronique.

2-1-1-3-1- Le journal électronique

Il se compose en deux techniques, celle du panneau lumineux d'information, spécialement conçu pour les messages de l'entreprise et celle de vidéotex dont les messages se déroulent sur les moniteurs de télévision, le but s'agit de délivrer des informations brèves¹⁷.

¹⁶ JEAN-PIERRE L, Op.Cit., P.42.

¹⁷ WESTPHALEN M-H, Op.Cit, P.56

2-1-1-3-2- L'agence d'information

Elle est née au début des années 1980 dans les entreprises possédantes de multiples importations. Elle procède de la nécessité d'améliorer la rapidité de diffuser des informations et des coordonner autour des axes.

2-1-1-3-3- Les communications électroniques

Elles sont définies comme constituant l'ensemble des informations diffusables informatiquement. Elles comprennent les formules internet, les messages électroniques, les forums de discussions de travail de groupe.

Les moyens récemment utilisés sont liés à l'introduction des nouvelles technologies de l'information. L'intranet utilise les mêmes technologies que l'internet et permet à moindre coût la transmission de l'information sécurisé entre les utilisateurs de différents services quel que soit le lieu où il se trouve¹⁸.

2-1-2- Moyens oraux

Les moyens oraux sont les plus développés et efficaces. Ils recouvrent un ensemble de situations de communication allant du moins formel (bavardage) au plus formel (entretiens d'évaluation), de l'individuel (procédure d'accueil) au collectif (groupe de travail)¹⁹.

L'oral est l'outil de communication interne le plus ancien. Il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles. Cette tendance s'explique d'abord par une saturation de l'écrit, chaque salarié reçoit quotidiennement de nombreuses informations sous forme écrite, qu'elles soient matérielles ou virtuelles. Or, si l'écrit répond parfaitement à cette demande d'information, il ne peut pallier les exigences de cohésion sociale, d'identité culturelle, de motivation. Un fossé s'élargit ainsi entre la réception de multiples informations et l'impossibilité de les rendre cohérentes autour d'axes directeurs. Le décalage entraîne des effets pervers, contraires aux objectifs initiaux, puisque recevant un nombre important d'informations, le salarié tend à réagir en dénonçant un style de management purement linéaire et descendant. La revendication s'exerce alors pour réclamer une participation, un droit d'expression ailleurs que dans le cadre strictement légal ou par la voie des organisations syndicales. Si l'écrit procure l'information, l'oral en fournit le sens au travers du dialogue et de l'échange. L'individu adhère d'autant mieux à un projet qu'il a le

¹⁸ WESTPHALEN M-H, Op. Cit, P.57

¹⁹ D'ALMEIDA N, Op.Cit., P.18.

sentiment d'avoir pu y contribuer. L'oral permet, de ce point de vue, une interactivité totale et immédiate.

C'est ainsi que parallèlement à une certaine fascination envers les outils informatiques voire virtuels, la littérature managériale redécouvre les moyens issus du face à face et des notions comme management baladeur ou management de proximité tendent à apparaître.

Cette partie présente dans un premier temps les principes et méthodes de la communication interne de proximité. Ensuite sera envisagé le cas spécifique de la gestion des réunions, celles-ci constituant quantitativement le premier outil de communication interne dans l'entreprise.

2-1-2-1- 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. Ces rencontres peuvent s'effectuer au niveau du management direct (encadrement) mais également par le top management de l'entreprise dans le cadre de visites spontanées ou planifiées sur le terrain. Cette présence physique est importante à trois titres²⁰:

2-1-2-1-1- l'écoute :

Permettre au management de mesurer le climat social sans l'intermédiaire des études et sans le filtre de reformulation opérée par la DRH.

2-1-2-1-2- 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.

2-1-2-1-3- 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 social sain autorise l'absence de présence managériale forte, un climat négatif ne peut que se dégrader davantage.

²⁰ D'ALMEIDA N et autres, Op.cit., P 62.

2-1-2-2- la gestion des réunions

Il existe différents outils de la gestion des réunions que nous allons présenter dans ce qui suit, les réunions de services, les réunions interservices, et l'exploitation des événements interne

2-1-2-2-1- Les réunions de service

La réunion de service répond à un étrange paradoxe : la quasi-totalité des salariés et plus particulièrement des cadres se plaignent de la « réunionnité », c'est-à-dire du temps considéré comme perdu par la répétition des réunions, alors que dans le même temps, ils se montrent prêts à toutes les manœuvres pour intégrer une réunion à laquelle ils n'auraient pas été conviés. La réunion est donc un lieu de travail et d'échange, c'est aussi un lieu de pouvoir et de reconnaissance ce qui explique l'inertie dont elle fait l'objet ²¹.

2-1-2-2-2- Les réunions interservices

La réunion interservices est une technique encore peu répandue malgré ses avantages de simplicité et d'efficacité. Elle a pour objectif de permettre la rencontre entre différents services de l'entreprise sur une base de flexibilité et de découplage.

2-1-2-2-3- L'exploitation des événements internes

En dehors des supports classiques, la réalité de la communication interne dans l'entreprise est composée d'une multitude d'événements fréquemment déconnectés de leurs objectifs : pot de départ à la retraite ou mutation d'un collaborateur, obtention d'un important contrat commercial, vœux annuels du président de l'entreprise, etc. Ces situations constituent pourtant d'excellentes occasions pour relayer un message ou favoriser les rencontres internes à condition de respecter certains principes²².

2-1-2-3- Les Relais Techniques

Parmi les outils des relais techniques nous distinguons ; le journal téléphonique ; la vidéo transmission ; les techniques aux services des réunions ; et l'audiovisuel.

²¹ D'ALMEIDA N et autres, Op.cit., P.68

²² Ibid , P ,69.

2-1-2-3-1- Le journal téléphonique

Il peut être utilisé comme outil d'information interne ascendante (ligne ouverture aux questions du personnel) descendante ou horizontale (réunion par téléphone)

2-1-2-3-2- La vidéotransmission

Système de transmission par satellite, elle permet de diffuser en direct une information de nature télévisuelle instantanément en de multiples points de la planète. Cette particularité prédestine plus particulièrement la vidéotransmission aux entreprises en réseau ou possédant un grand nombre d'implantations tant en France qu'à l'étranger. La seule condition technique est de disposer d'une antenne satellite susceptible de recevoir les faisceaux hertziens. Son absence n'est pas rédhibitoire puisque la plupart des palais des congrès régionaux en disposent. L'ensemble des salariés peut ainsi recevoir le même message au même moment, ce qui renforce la cohésion et la culture d'entreprise. Toutefois, en raison de sa lourdeur de mise en œuvre et de son caractère onéreux, elle est rarement pratiquée²³.

2-1-2-3-3- Les techniques au service des réunions

C'est une information générale sur un événement particulier. L'origine de la réunion est celui à qui on a fait la demande et les intéressés ainsi les deux participants.

2-1-2-3-4- L'audiovisuel

Les entreprises recherchent des outils de communication qui permettant une bonne transmission de l'information, une compréhension simplifiée, un stockage des données et d'utilisation aisée. Parmi les moyens audio-visuels nous pouvons citer :

✓ L'audio-visuel d'entreprise

C'est une réunion à distance qui permet de prendre des décisions, ou simplement informer. Les intéressés de l'audio-visuel sont, les cadres et la direction²⁴.

✓ La visioconférence

Cette nouvelle technologie permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées entre elles par un système de

²³ D'ALMEIDA N et autres, Op.cit., P.71

²⁴ DOBIECKI B, « communication des entreprises et des organisations, psychosociologie », édition marketing, S.A, 1999, Paris, P.105.

télécommunication (son et image étant interactif) équipées d'un moniteur, d'une caméra vidéo et d'un haut-parleur, les différentes parties se voient et se dialogue comme étant dans la même pièce²⁵.

2-1-3- Moyens électroniques

Les moyens électroniques sont définis comme constituant l'ensemble des informations diffusables informatiquement. Elles comprennent :

2-1-3-1- Le réseau internet ou world web

C'est le plus grand réseau de communication de données et d'information du monde. Il existe aujourd'hui plus de 150000 services en ligne connectés à l'internet repartis dans presque dans tous les pays du monde. Ce moyen évite les déplacements inutiles, puisqu'il suffit de cliquer à l'aide d'une souris, ainsi il permet la mondialisation de l'information.

2-1-3-2- Internet

Il donne toutes les possibilités d'internet à l'entreprise. Les informations sont stockées, retrouvées, partagées, et mise à jour par les utilisateurs de réseau d'entreprise en fonction de leur autorisation d'accès.

2-1-3-3- Les formules Intranet

Banque de données interne à l'entreprise offrant à l'exemple des serveurs internet la possibilité d'échange et de dialogue²⁶

2-1-3-4- Les messageries électroniques

Qui permettent d'adresser du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés

2-1-3-5- Les forums de discussion ou de travail de groupe.

Ils permettent, moyennant l'utilisation d'un logiciel commun à plusieurs destinataires préalablement sélectionnés

²⁵ WEST PHALEN M-H, Op.Cit., P.107.

²⁶D'ALMEIDA N, Op.Cit., P.57

2-1-3-6- Les forums de discussion ou de travail de groupe

Ils permettent, moyennant d'un logiciel commun à plusieurs personnes, de travailler ensemble sur un même projet : gestion de projet, partage d'agenda, réunions communes... Il est usuel de distinguer les communications électroniques des supports écrits traditionnels. Deux nuances peuvent être apportées :

- ✓ La communication électronique reste une communication écrite dont le support change. Le papier cède la place à l'écran et les principes rédactionnels évoluent, la présentation formelle est moins essentielle, les phrases plus courtes et plus directes, les formules de politesse absentes.
- ✓ Si le mode de diffusion est différent, à l'exception des messages brefs, la plupart du courrier électronique reçu par les entreprises est aussitôt imprimé en vue d'améliorer le confort de lecture.

2-2- Objectifs de la Communication Interne

- ✓ Ancrer la communication dans l'organisation. Aider l'encadrement dans sa mission de communication et faire participer les différents acteurs à l'échange et à la compréhension des informations ;
- ✓ Assurer un bon système d'information, qui permette de diffuser l'information au bon endroit et au bon moment, de rendre plus fluide la circulation de l'information ascendante et descendante et de faciliter le développement de situations de communication dans l'entreprise ;
- ✓ Intensifier la diffusion d'information sur les points insuffisamment développés dans les supports internes ;
- ✓ Favoriser la reconnaissance du personnel, sa motivation et sa cohésion. Il est fondamental que les objectifs de communication interne soient élaborés avec les différents départements afin d'accompagner le management, puis validés par la direction de l'entreprise ;
- ✓ Former le personnel à la communication et prévenir les conflits collectifs ;
- ✓ Et permettre à chacun de s'exprimer et situer sa contribution au fonctionnement de l'entreprise.²⁷

²⁷ DÉTRIE P et BROYEZ C, Op.Cit P.11.

2-3- Les réseaux de la communication interne

Au sein d'une entreprise la communication se fait par deux types de réseaux qui sont le réseau formel et le réseau informel, l'objectif de la structuration de l'organisation et de canaliser les mouvements d'information.

2-3-1- Le réseau formel

Celle qui renvoie à tout ce qui est officiel dans une organisation et qui est soumis aux lois de l'organisme, il renvoie ainsi à « *tous les réseaux officiels lors de la structure de l'organisation son objet et de canaliser les mouvements d'informations à l'intérieur et à l'extérieur d'une entreprise* »²⁸

Autrement dit le réseau formel « *Correspond à tous les réseaux officiels lors de la l'intérieur et à l'extérieur d'une entreprise.* »²⁹

2-3-2- Le réseau informel

C'est une sorte de communication qui peut participer dans la réalisation des objectifs de la communication formelle, et qui permet aussi la coordination entre les unités de l'organisme soit d'un même niveau ou des différents niveaux malgré que cette communication soit hors normes. Autre mot dit « *Il représente une courroie non structurée de la communication essentielle à l'efficacité organisationnelle.* »³⁰

2-4- Les fonctions de la communication interne

La fonction fondamentale de la communication interne est de favoriser l'échange d'informations afin d'accompagner le projet d'entreprise : obtenir une certification, introduire des changements dans le processus de production...

Ainsi, la communication interne est inséparable du management de l'organisation. Elle vise la compréhension d'une stratégie, d'un plan d'action, de procédures, de modes de fonctionnement, par les membres de l'entreprise qui en seront les acteurs.

²⁸ SHINON D, et autre, « psychologie du travail et comportement organisationnel », 2eme édition GAETIN MORIN éditeur, 2002, CANADA, P 157.

²⁹ DÉTRIE P et BROYEZ C, Op.Cit P 157.

³⁰ Ibid P 158.

Pour que la communication soit efficace, il ne suffit pas que les messages soient communiqués aux bonnes personnes et compris. Le destinataire du message doit s'approprier sa signification, ses enjeux et contribuer ainsi au développement de l'entreprise.

La communication est par nature une fonction partagée dans l'organisation, par conséquent une des priorités sera de préparer l'encadrement à être « communicant ». La communication interne doit remplir deux missions symétriques : écouter, informer et arbitrer.

2-4-1- Ecouter

C'est dans cette esprit que les organisations ont multiplié les baromètres d'opinions, les enquêtes, les sondages internes, quelles sont multiplié les relais d'information. A condition bien sûr que les informations ainsi recueillies puissent grimper la hiérarchie.

2-4-2- Informer

Pour mettre sur pied de verticales stratégie de communication interne, les organisations dispose d'une palette de technique sans cesse élargie : explosion des supports internes écrits, banalisation de l'audiovisuel, développement des média électroniques, borne et minitel...

Néanmoins, la multiplication des outils ne doit pas faire oublier l'essentiel : la composition d'une véritable politique qui associer au mieux les différentes techniques en fonction de leur qualité respective. Le support papier sera choisi pour sa rigueur : l'oral pour sa simplicité, pour son immédiateté : la vidéo pour son aspect affectif.

2-4-3- Arbitrer

La communication interne doit surmonter plusieurs difficultés :

- ✓ Eviter le décalage entre ce que les salariés vivent et pensent de leurs organisations, et discours de l'organisation sur elle-même ;
- ✓ Parler d'une même voie aux différents publics interne, avec des outils spécifiques, des messages clairs et des émetteurs différents ;
- ✓ Et harmoniser la communication interne et externe, aucune action de communication externe ne peut se passer d'un volet interne. *« Idéalement le responsable de la communication doit savoir écouter, écrire et produire des supports audiovisuels, il devrait aussi être homme de relation sociales, de marketing, de gestion ».*³¹

³¹ D'ALMEIDA N et autres, Op.cit., P.59.

2-5- Les circuits de la communication interne

Il y a quatre types des circuits de la communication interne : les circuits hiérarchiques ; Les circuits des instances représentatives ; Le circuit formel (circuit de la communication interne) ; Le circuit informel.

2-5-1- Les circuits hiérarchiques

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 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.³²

Pour créer un climat de dialogue et de confiance, certains préconisent le MBWA (management by wandering around) qui n'est autre qu'une manière de passer régulièrement dans les ateliers et les bureaux pour y rencontrer de façon informelle les uns et les autres afin de faire le point.

Les cadres sont aujourd'hui jugés non seulement sur leur compétence technique (leur capacité à réaliser les objectifs de l'entreprise) mais de plus en plus sur leur capacité d'animation et leur compétence communicationnelle. Leur fonction d'information s'élargit tandis que se développe leur mission de communication. L'information opérationnelle minimale n'est plus suffisante et se double d'informations plus générales qui débordent le cadre strict du travail et engagent la situation du service et de l'entreprise. Ce travail d'information se double d'une mission de convaincre (emporter l'adhésion d'une équipe à un objectif) et de stimuler (développer une dynamique d'équipe qui accélère et fluidifie l'action). La conduite de l'entretien annuel est un moment important dans la mission des hiérarques. Cet entretien est un outil de gestion des carrières et des compétences, il permet de positionner chacun par rapport à un référentiel de compétences et donc de construire des parcours de formation. Il est aussi un moment privilégié de recueil d'informations, de recensement des attentes et des difficultés.

³² D'ALMEIDA N et autres, Op.Cit., P.60.

L'efficacité du circuit hiérarchique est inégale, nous parlons 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. Certains ne voient pas l'intérêt de donner une bonne information, tandis que d'autres craignent de perdre un pouvoir ou d'entrer en conflit. La représentation que chacun se fait de l'information et du pouvoir présumé qui lui est attaché génère des pratiques communicationnelles très différentes. Il existe souvent d'importantes disparités d'information entre les différents secteurs de l'entreprise, des blocages, lenteurs et déformations de l'information coexistant avec des lieux de transparence et de dialogue.

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.

2-5-2- Les circuits des instances représentatives

Les instances représentatives ont une existence régie par la loi. Leur mission de représentation compte volet important en matière de communication : droit de recevoir des informations au personnel. Il existe donc un dispositif d'information légal, initié par le législateur, qu'il convient de respecter sous peine de délit d'entrave qui peut faire annuler une décision.³³

Les comités d'entreprise, créés en 1945, ont une fonction d'information et de concertation : à travers ses représentants, il s'agit d'associer le personnel à la marche de l'entreprise. Ils ne sont pas des organismes de décision et sont consultatifs sauf en ce qui concerne la gestion des œuvres sociales de l'entreprise. Un ensemble d'information sur la gestion et les politiques du personnel doivent donc être diffusées selon des cadences définies et des degrés de précision différents.

Comme les membres du comité d'entreprise, les délégués syndicaux doivent recevoir un certain nombre d'informations mais dans un champ moins large : bilan social et aspects relatifs à la formation professionnelle. Les sections syndicales exercent leur droit à informer le

³³ D'ALMEIDA N et autres, Op.Cit., P.20.

personnel et utilisent les moyens qui leur sont réservés : panneaux d'affichage, distribution de journaux et tracts, organisation de réunions syndicales ³⁴.

Enfin, les délégués du personnel (représentants des salariées) jouent un rôle important en la matière, leur mission étant de transmettre à la direction des réclamations individuelle 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.

Les caractéristiques de ce circuit outre sa garantie légale, il couvre un champ large d'informations qui va de la situation personnelle du salarié à la marche de l'entreprise. Il est généralement bien admis par les salariés qui lui font confiance. Bien que les moyens de communication mis en œuvre dans ce circuit ne soient guère sophistiqués (et parfois rudimentaires), ils jouissent d'une crédibilité qu'envient bon nombre de communicants... on ne saurait toutefois méconnaître quelques effets pervers : confusion entre information et revendication, langue de bois.³⁵

2-5-3- Le circuit formel (circuit de la communication interne)

Ce troisième circuit est organisé par la direction de l'entreprise et destiné à toucher de larges publics internes : l'ensemble du personnel et des populations spécifiques (cadres, 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.³⁶

Ses caractéristiques sont étroitement liées à 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 soigneuse élaboration : souci de fiabilité, 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

³⁴ D'ALMEIDA N et autres, Op.Cit., P.21.

³⁵ Ibid , P.22

³⁶ Ibid , P.23

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 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. Ce circuit bénéficie de moyens financiers et techniques importants. Son ancrage au plus haut niveau de l'entreprise conduit ses détracteurs à l'assimiler à « la voix de son maître » et à le considérer comme une opération de relations publiques internes. Cette objection peut être levée si on ramène ce circuit à sa juste place : un canal existant à côté et non à la place des autres canaux. 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.³⁷

2-5-4- Le circuit informel

Elle consiste en la circulation d'information de plus souvent infondé sans source connu et généralement à alarmisme ne transmettent de personne aux personnes dans façons informelles. Son effet peut être dévastateur pour l'entreprise car elle traduit un grave dysfonctionnement dans la communication interne. Les rumeurs obéissent à une logique définie par « Allport et Postman » sur trois processus complémentaires.³⁸

2-5-4-1- Processus de réduction

Sur le message initial et modifier. C'est le message qui circule sans détails.

2-5-4-2- Processus d'accentuation/ d'amplification

Les personnes retiennent préférentiellement certaines détails ou ajoute d'autres détails pour renforcer l'impact.

2-5-4-3- L'assimilation

Les personnes s'approprient les messages en fonction de leurs valeurs, croyances ou émotions.

Nous concluons que la communication interne a un rôle très important, avec ces moyens utilisés qui permet de faciliter la circulation de l'information, de développer une dynamique collective et de favoriser le sentiment d'appartenance au sein de l'entreprise.

³⁷ D'ALMEIDA N et autres, Op.Cit., P.24

³⁸ LADJOUZI M « cours de communication interne et externe de l'entreprise » 4^{ème} cour, 2014 P.113

Section 03 : La politique, plan et stratégie de la CI

L'objet de cette section est de donner des éclaircissements en ce qui concerne la politique de la communication interne puis de présenter de manière générale son plan enfin nous allons avancer la stratégie de la communication interne.

3-1- La politique de la communication interne

« Une politique de communication est une déclaration de principe clarifiant les engagements de l'organisation en matière de communication vers ses publics interne et externes »³⁹

La première étape de notre approche de la politique de la communication interne consistera à la situer dans cet élément qu'est l'entreprise. Situer une entité dans une entreprise est une opération complexe car, si son existence hiérarchique est généralement bien définie, il est relativement plus difficile d'évaluer avec qui elle est amenée à interagir.

D'un point de vue purement hiérarchique, la communication interne peut être rattachée à une des trois entités suivantes : la direction des ressources humaines, la direction de la communication, ou la direction générale. Ces trois points d'attache ne sont pas dénués de fondement mais il est difficile aujourd'hui de déclarer laquelle est la solution idéale. Les avis divergent sur l'attribution de la responsabilité de pilotage de la communication interne.

3-1-1- Le rattachement à la direction des ressources humaines

De plus en plus, la direction des ressources humain évolue et l'on trouve même aujourd'hui certaines entreprises ayant décidé de dénommer cette entité « direction de marketing social ». La place de la communication interne au sein de cet acteur est tout trouvée puisque dès lors le média est au plus proche de sa cible. Cette organisation met facilement en avant la relation avec le salarié et est à l'écoute de ses préoccupations. La politique de communication interne est considérée comme étant liée davantage à la gestion du personnel qu'à sa simple information. Mais la communication interne a également un aspect commercial et stratégique important et ce dernier nécessitera certainement un effort plus important de la part de la direction des ressources humaines.⁴⁰

³⁹ DONJEAN C et COBUT E, « la communication interne », 2ème édition, Edi.Pro, Belgique, 2014. P. 35.

⁴⁰ BOUHAFS A, « la communication d'entreprise », comment dire aux uns et aux autres, 2007. P. 149

3-1-2- Le rattachement à la direction de la communication

Un tel rattachement paraît évident puisqu'il y a là une évidente connivence des métiers. La direction de la communication, qui prend ses ordres directement de la direction générale, est en fait bien placée pour avoir accès à l'information et au contenu du message à diffuser, car considéré comme s'inscrivant dans la politique globale de la communication, dont la cohérence d'ensemble est tenue pour primordiale. Ce qui est un avantage conséquent.⁴¹

3-1-3- Le rattachement à la Direction Générale

Il permet d'être au mieux à l'écoute de la stratégie de l'entreprise et de pouvoir user au mieux de cet outil pour la mettre en œuvre. Les entreprises choisissant cette solution profitent efficacement des capacités de la communication interne dès lors qu'elles nouent des liens étroits avec la direction des ressources humaines et la direction de la communication.

Toutefois, cette approche est difficile à faire accepter auprès des partenaires sociaux qui craignent, à juste titre, que les discours tenus ne deviennent une propagande de la direction générale pour faire passer certaines décisions difficiles. Comme nous pouvons le constater, les réponses apportées restent largement divergentes et dépendant des circonstances et des rapports de pouvoir dans chaque unité. Deux affirmations émergent tout fois de la pratique :

- ✓ L'existence nécessaire d'un chef de projet : homme de synthèse, il est le coordinateur de la politique de communication.
- ✓ Et indépendance du système de communication vis-à-vis de la hiérarchie et des contingences de la production, la communication n'est pas le support de l'exercice du commandement. La communication doit viser à accorder un surcroît de liberté aux membres de l'organisation plutôt que de constituer une nouvelle méthode de conditionnement des esprits.

Une politique de communication au sein d'une entreprise consiste avant tout dans la mise en place d'une pratique de la circulation de l'information, elle doit permettre, la division et la coordination des tâches de différents groupes et de services. Elle facilite la réalisation des missions de la direction en éclairant la prise de décision et en assurant l'adhésion des salariés des groupes et des services concernés.⁴²

⁴¹ BOUHAFS A Op.Cit P.149

⁴² Ibid P.150

3-2- La stratégie de communication interne

Une stratégie est un ensemble de moyens d'action utilisés conjointement en vue d'atteindre certains objectifs contre adversaires. Le mot stratégie a une origine et une connotation militaires : c'est dans le domaine de la guerre qu'il a tout d'abord été employé par les Grecs pour désigner l'action des stratégies, c'est-à-dire des généraux. Dans le domaine du marketing, les adversaires d'une entreprise sont ses concurrents directs ou indirects ; des lors que, pour atteindre ses propres objectifs, une entreprise se trouve en compétition ou en opposition avec des concurrents, ses décisions politiques qui sont nécessairement dirigées contre eux, peuvent à juste titre être appelées stratégiques.⁴³

« Une stratégie de communication est une orientation ou un angle d'action pour une problématique à résoudre ou un projet à réaliser, des objectifs à atteindre. »⁴⁴

La stratégie de communication est l'art de choisir et de combiner les moyens dans le temps et dans l'espace pour atteindre l'objectif fixé. Au niveau organisationnel, la stratégie de communication a pour objectif de faire connaître la politique générale de l'organisation ainsi que la politique de communication s'y référant. Et visera à développer un angle d'attaque permettant d'atteindre l'objectif de prise de connaissance, d'assimilation et d'adhésion de la politique organisationnelle et communicationnelle de l'organisation auprès de ses parties prenantes. En fonction de cette stratégie, un plan global de communication reprendra une série d'actions à entreprendre afin de réaliser ces objectifs.⁴⁵

Notamment LIBEART T a beaucoup réfléchi sur la nature de ces diverses stratégies, pour cet auteur il n'y a pas d'une seule stratégie de communication interne, cela veut dire que ça dépend de contexte dans lequel s'inscrit l'organisation, son l'objectif communicationnel, cultures et valeurs etc.

3-3- Le plan de communication interne

« Le plan de communication interne exprime le choix des actions de communication sur une période allant généralement d'un à trois ans. Certains plans de communication interne engagent une temporalité plus longue lorsqu'il s'agit de présenter un changement important

⁴³ LENDREVIE J et autres, « Mercator, Théorie et pratique du marketing » ,7eme édition, 2003, Paris. P. 486.

⁴⁴ DONJEAN C et COBUT E, Op Cit, P35

⁴⁵ Ibid, P36

*par exemple une opération de privatisation avec développement d'un actionnariat interne, une réorganisation du temps de travail, ou un déménagement. »*⁴⁶

Le plan de communication répond à un souci de cohérence et d'efficacité ; il est un des signes de la professionnalisation de la fonction, il présente les objectifs, les cibles, les messages, les outils et le coût de l'investissement communication.

*« Le plan de communication interne est la traduction opérationnelle de la stratégie « c'est un instrument de management dont l'objet est de traduire la politique de communication interne de l'entreprise en un ensemble d'action cohérentes entre elles »*⁴⁷

Le plan de communication reprend l'ensemble des actions à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés dans la stratégie. Le plan de communication variera d'un public cible à l'autre. Il reprend la liste des actions, les moyens nécessaires, la séquence, et le planning.⁴⁸

Quel que soit le niveau envisagé, le plan de communication interne résulte d'une méthodologie, en voici les 10 étapes :

3-3-1- Déterminer le champ d'action

Le communicateur, en charge du projet, examine le cadre de la mission confiée par le commanditaire ou la direction générale de l'organisation, à savoir les effets recherchés, les moyens alloués, les contraintes.⁴⁹

3-3-2- Constituer un groupe de pilotage

En fonction de l'ampleur du plan de communication interne, le communicateur met en place un groupe de pilotage chargé de concevoir, de mettre en œuvre et d'assurer le suivi du plan de communication.⁵⁰

La communication de ce groupe varie selon la nature du projet de communication, il peut comprendre, outre les responsables de communication les acteurs suivants :

- ✓ Un responsable du management.
- ✓ Un représentant de DRH en raison souvent des implications sur le personnel.

⁴⁶ D'ALMEIDA N et LIBAERT T, 7ème édition, Op. Cit, P, 95

⁴⁷ PHILIPPE D et CATHERINE B autres Op.Cit P.111

⁴⁸ DONJEAN C et COBUT E Op. Cit, P 35.

⁴⁹ Ibid P. 35.

⁵⁰ Ibid P. 40

- ✓ Et des experts de la thématique traitée.

Selon le contexte et pour des motifs d'opportunité, il peut être envisagé d'y associer des représentants syndicaux. Leur rôle ultérieur en tant qu'élément adjuvant peut justifier leur intervention dans la préparation de la communication.

3-3-3- Etablir le diagnostic

A ce stade, il s'agit d'identifier les risques, les enjeux, les facteurs de résistance au niveau des publics visés ainsi que leurs attentes.

Parmi les outils utilisés pour effectuer le diagnostic, figurent la méthode SWOT qui permet de déterminer les forces, faiblesses, opportunités et obstacles, l'interview, l'enquête par questionnaire, l'observation...etc. Cette phase correspond en fait à l'étape « analyse » du processus de communication décrit précédemment.⁵¹

3-3-4- Déterminer les objectifs

Contrairement aux objectifs stratégiques définis dans le cadre de la stratégie de communication, il s'agit, en l'espèce, des objectifs opérationnels. Beaucoup plus concret que les précédents, ceux-ci doivent répondre aux critères SMART le tableau suivant résume cette méthode :

Tableau n°01 : récapitulatif du principe des objectifs « SMART » :

Abréviation	Signification	Explication
S	Spécifique	Il est clairement exprimé
M	Mesurable	Il est quantifiable. Ses résultats sont observables
A	Acceptable	Il est orienté vers l'action
R	Réaliste et réalisable	Il est possible de le réaliser
T	Limité dans le temps	Un délai d'exécution est fixé

Source : DONJEAN C et autre, « la communication interne », Edi.pro, 2ème édition, Belgique, 2014, P. 41

⁵¹ DONJEAN C et COBUT E Op. Cit, P 40.

3-3-5- Identifier les publics cible

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

Par ailleurs, les organisations syndicales constituent un autre public interne. En raison de leur influence vis-à-vis d'une partie importante des collaborateurs, elles méritent une attention particulière.⁵²

3-3-6- Définir le message

En fonction des objectifs retenus, le communicateur définit les idées maitresses du message à véhiculer vers les publics-cibles. L'identification de ces idées va contribuer, tout au long du processus de communication, à décliner un message cohérent, continu, conforme aux effets recherchés, objectif et réaliste. A cet égard, Simon Sinek attire l'attention sur le fait que, si dans leur communication, les personnes et les entreprises savent ce qu'elles font le (quoi), certaines savent comment, mais très peu savent le (pourquoi).⁵³

Par le (pourquoi), nous ne parlons pas de profit mais du but, de la cause ou de la croyance. C'est le (pourquoi) qui fait agir, autrement dit, si le message porte toujours sur le (quoi), il néglige souvent le (pourquoi).

3-3-7- Identifier les stratégies

La stratégie à mettre en œuvre varie en fonction des objectifs fixés, des caractéristiques des publics visés ainsi que de contexte, de sorte qu'il faille plutôt parler de stratégies plurielles, ainsi pour une même problématique l'approche communicationnelles peut être différente selon qu'il s'agit des cadres, des salariés ou d'autres catégories de personnel même si le contenu reste identique.

De même, en fonction des réactions du public aux première actions de communication, l'approche peut être ajustée en cours de route, d'où la nécessité d'évaluer en permanence la mise en œuvre.

⁵² DONJEAN C et COBUT E , Op.Cit, P. 42.

⁵³ In http://www.ted.com/talks/lang/fr/simon_sinek_how_great_leadzes_inspire_action.html. (Consulté le 10/12/2020 A 20H)

Dans la communication, le moment (quand) est aussi un facteur déterminant. Lorsqu'une décision importante concernant la vie de l'organisation est prise ou qu'un évènement d'une certaine ampleur intervient et qui a un impact direct sur les collaborateurs (ex ; restructuration, fusion, mobilité...), le moment auquel la communication aura lieu, fera que celle-ci sera plus ou moins bien reçue.⁵⁴

3-3-8- Décider des actions et choisir les canaux de communication

A ce stade, le communicateur décide des actions de concrètes à mener et des vecteurs à utiliser. Pour ce faire, sa décision se fonde sur différents critères dont voici un aperçu non exhaustif :⁵⁵

Tableau n°02 : aperçu sur les choix des canaux de communication :

<i>Critères</i>	<i>Actions et vecteurs</i>
Effet recherché	S'il s'agit de convaincre, privilégier le vecteur oral.
Caractéristiques du public	S'il s'agit des cadres, utiliser le magazine qui leur est destiné.
Degré d'urgence	En cas d'urgence, diffuser l'information par voie électronique ou via le média social interne.
Economie des moyens	Chaque fois que cela est possible, recourir aux moyens électroniques.
Contexte	S'il s'agit de prôner les valeurs d'innovation, de modernité, privilégier les médias sociaux.

Source : DONJEAN C et autre, « La communication interne », 2ème édition, Belgique, 2014, P. 45.

3-3-9- Elaborer le tableau de bord

Une fois que les actions ont été décidées, celle-ci sont mises en œuvre. Pour assurer le suivi de ces actions, le communicateur les intègre dans un tableau de bord qui peut se présenter comme suit ⁵⁶:

⁵⁴ DONJEAN C et COBUT E , Op.Cit, P. 43.

⁵⁵ Ibid., P. 44

⁵⁶ Ibid , P. 45.

Tableau n°03 : Tableau de bord d'un plan de communication :

Pourquoi ?	Public ciblé Pour qui ?	Description des actions de communication Quoi ?	Personne(s) ou service(s) chargé(s) de l'application Qui ?	Degré de priorité	Date de début et de fin de la réalisation Quand ?
Suivi de la mise en œuvre de la mesure (tache à réaliser, problème rencontrés, solutions envisagées Comment ?		Moyens nécessaires (budget, personnel à la réalisation)		Indicateur d'évaluation	

Source : DONJEAN C et autre, « La communication interne », 2ème édition, Belgique, 2014, p.45.

3-3-10- Evaluer le plan de communication

L'évaluation poursuit un double objectif : vérifier dans quelle mesure le plan d'action se déroule conformément aux prévisions et mesurer les effets obtenus.⁵⁷

Pour vérifier la conformité du plan d'action aux objectifs, deux types d'indicateurs peuvent être utilisés :

- ✓ Les indicateurs de processus (Throughput)

(Ex : le temps mis pour qu'un message parvienne au public ciblé)

- ✓ Les indicateurs de prestations (Output)

(Ex : le nombre de messages diffusés vers un public particulier durant une certaine période).

Pour mesurer les effets produits tant durant la mise en œuvre du plan d'action qu'à l'issue de celui-ci, des indicateurs d'effets sont utilisés. Nous distinguons ainsi :

- ✓ **Les indicateurs de résultats**

Ils renseignent sur le changement de comportement du public visé suite aux prestations.

⁵⁷ DONJEAN C et COBUT E, Op. Cit, P. 45

(Ex : le pourcentage de membres du personnel qui, à l'issue d'une campagne de sensibilisation sur la vaccination contre la grippe, se sont fait vacciner) ;

✓ **Les indicateurs de satisfaction**

Ils sondent l'opinion du public ciblé par apport aux actions réalisées.

(Ex : le pourcentage de membre du personnel qui, à l'issue de d'une campagne d'information, sont satisfait de la réglementation en matière de prévention du stress...) Sur la base des résultats observés, des ajustements sont apportés au plan de communication et de nouvelles actions peuvent être développées⁵⁸. Ainsi deux mesures d'évaluation peuvent cerner la complexité des systèmes d'information et d'influence interne :

✓ **Mesure qualitative**

Explorer les perceptions et comprendre comment elles se construisent :

Il peut être intéressant de commencer l'évaluation du dispositif de communication interne par une phase qualitative. Des entretiens individuels ou de groupe permettront de comprendre la perception que les collaborateurs ont de leurs sources d'information et, surtout, de cerner leurs attentes. Dès cette phase, vous pourrez entrevoir des pistes d'optimisation, qu'il sera bon de confirmer par une mesure quantitative. En organisant des groupes de dix personnes, vous aurez déjà une belle vue d'ensemble de la perception de l'existant et des idées qui permettront d'améliorer le support.

✓ **Mesure quantitative**

Quantifier l'impact et les attentes :

Parallèlement, l'étude quantitative permet de mesurer les comportements des collaborateurs en matière d'information interne, leurs opinions et de valider ce qui a pu émerger durant la phase qualitative.⁵⁹

3-4- Les obstacles à la communication interne

Si tous s'accordent à dire que la communication interne est essentielle pour le bon fonctionnement de l'organisation, la réalité reste souvent en deçà des espérances en raison de différents obstacles. Nous pouvons évoquer par exemple :

⁵⁸ DONJEAN C et COBUT E, Op. Cit, P. 46.

⁵⁹ AUDE R et autres, « communication (toute la fonction) », édition, Dunod, Paris, 2010, P.183.

3-4-1- La résistance à communiquer parmi les cadres

Nous constatons que trop souvent, l'information reste bloquée au sein de la chaîne hiérarchique. Parmi les sources de blocage figure notamment, le manque d'implication des responsables dans leur mission de communication. Nous imputons cela à un manque d'intérêt ou de conviction, à la rétention volontaire d'information dans le cadre de jeux de pouvoir ou à des problèmes de leadership⁶⁰.

3-4-2- Le paradoxe de la communication

Il n'est pas rare que la communication engendre des contradictions, tel est le nom de la transparence, les parties prenantes réclament une multiplication de l'information. L'infobésité (Surcharge informationnelle) qui, la plupart du temps, en résulte conduit paradoxalement à de la sous-informations. Ou encore, lorsque ces mêmes parties prenantes exigent de l'organisation qu'elle communique et, en même temps, se montrent méfiantes à l'égard de son discours.⁶¹

3-4-3- Le coût de la communication interne

En période de restriction budgétaire, la force est de constater que la communication est un domaine d'activités où statistiquement les mesures d'économie se font ressentir en premier lieu.⁶²

3-4-4- La « déspecialisation » de la communication interne

Contrairement aux métiers d'ingénieur, de médecin, de juriste... celui de communicateur n'exige pas, dans les représentations collectives, d'expertise particulière.

Ce sentiment se marque d'autant plus fort de nos jours, que l'arrivée des nouvelles technologies de l'information, permet à tout le monde d'accéder aux outils de communication. La production de la communication n'est plus dans les mains des communicateurs professionnelles. Elle est diluée au sein de l'organisation. Devenant acteurs, les collaborateurs s'immiscent dorénavant dans le processus de communication, parfois, de manière contreproductive.⁶³

⁶⁰ DONJEAN C et COBUT E Op.Cit. P. 26.

⁶¹ Ibid., P. 27.

⁶² Ibid., P.27.

⁶³ Ibid , P.28.

3-4-5- L'évaluation et le talon d'Achille de la communication interne

Un des défis de la communication interne est de prouver son efficacité, la plupart du temps, ses résultats ne sont pas directement visibles et observables, ce qui rend la tâche difficile pour les communicateurs lorsqu'ils défendent leur bilan et négocient leurs budgets avec le management.

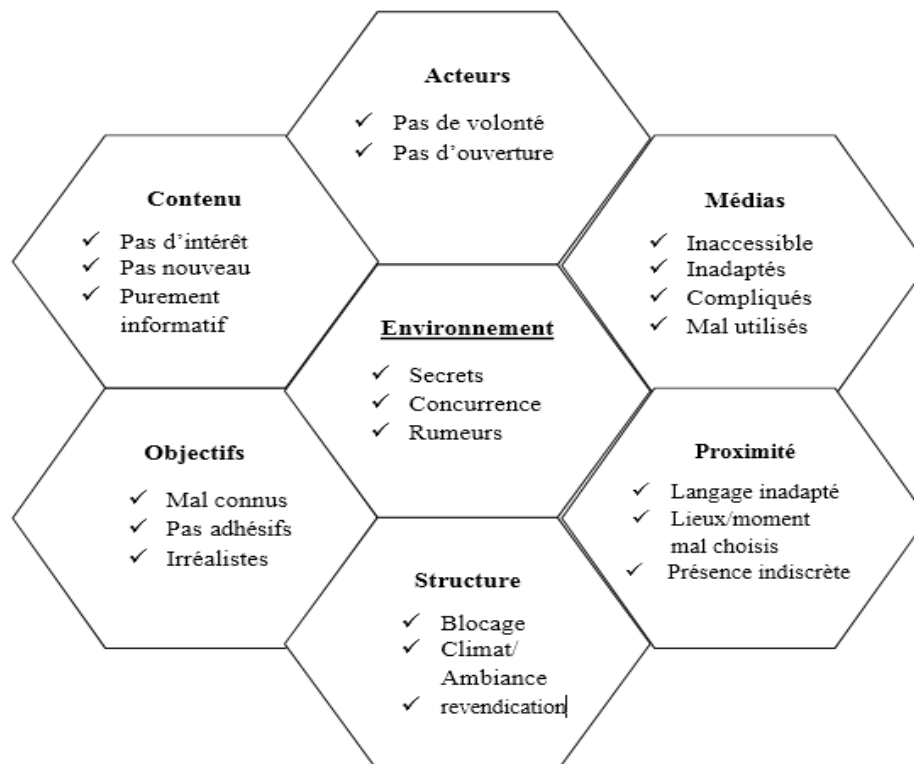
3-4-6- Le décalage entre les messages et la réalité du terrain

Plus grande la distance entre le top management et la ligne hiérarchique, plus les risques de distorsion, de contradiction et d'inadéquation des messages aux attentes des parties prenantes sont nombreux.

3-4-7- Une combinaison de causes

A côté de ces causes, existent bien d'autres obstacles dont la combinaison peut devenir source de dysfonctionnement. Nous distinguons ainsi sept catégories (voir le schéma ci-dessous)

Figure n°01 : les facteurs qui pouvant freiner la communication interne :



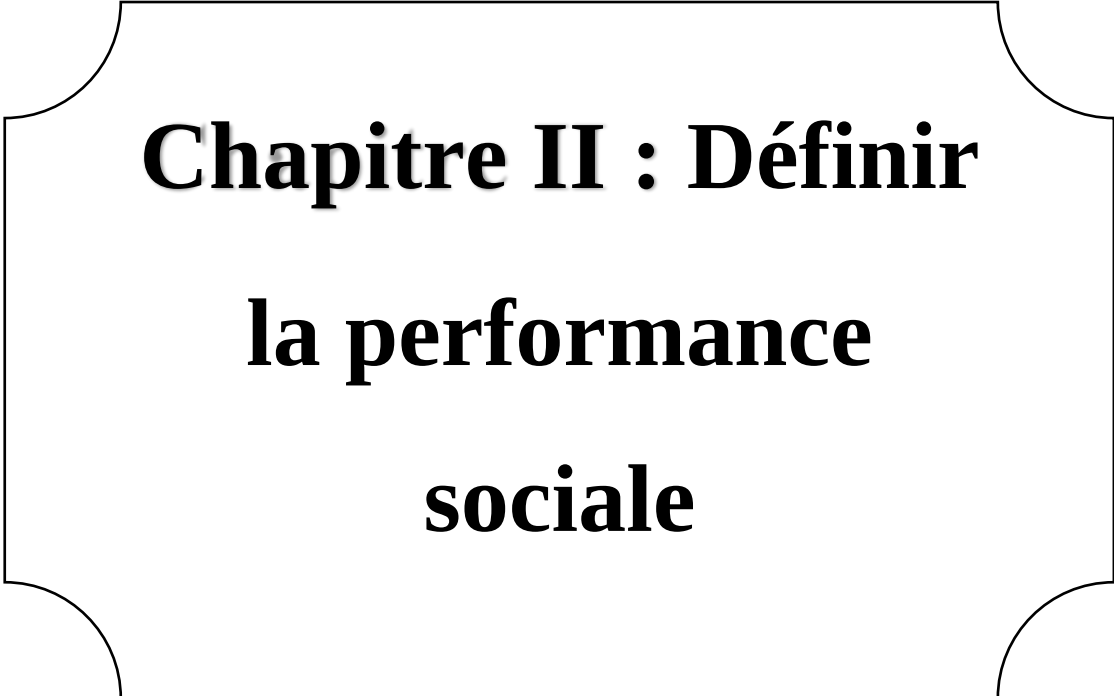
Source : DONJEAN C et COBUT E, « La communication interne », 2ème édition, Belgique, 2014. P. 29.

Nous concluons que la communication doit être appréhendée dans l'entreprise essentiellement comme une technique apte à soutenir une dynamique de développement. Il n'y aura pas de professionnalisme en matière de communication d'entreprise sans une réflexion approfondie du plan de communication. Il permet d'établir, étape par étape, les stratégies à mettre en place pour nous permettre de livrer une communication efficace auprès du public cible.

Conclusion du chapitre I

L'information est le pivot du système organisationnel de l'entreprise. C'est un message ou une donnée perçue par un destinataire, qui modifie sa connaissance sur un sujet ou qui lui permet de résoudre un problème. Durant de nombreuses années, les managers pensaient que détenir l'information était une source de pouvoir.

Aujourd'hui, la circulation de l'information est devenue une stratégie de communication interne. En effet, lorsqu'elle circule bien, l'information favorise la communication et devient, de ce fait, facteur de cohésion, de motivation, de décision efficace et de créativité. Identifier les circuits d'information de l'entreprise est donc une force pour le collaborateur, cela lui permet de se positionner en fonction et de détenir l'information utile au bon moment. S'il est avéré que détenir l'information utile est primordial pour un collaborateur, il devient, de ce fait, important pour le manager de savoir diffuser l'information et de savoir utiliser ses flux pour le développement de sa communication interne.



Chapitre II : Définir la performance sociale

Introduction du chapitre II

Le concept de performance occupe une place centrale dans les recherches en gestion. Il est couramment utilisé dans les appréciations portées sur les entreprises, c'est un véritable gage pour la survie et le développement de celle-ci. Elle exprime le degré d'accomplissement des objectifs poursuivis.

Une entreprise performante doit être à la fois efficace et efficiente. Elle est efficace lorsqu'elle atteint les objectifs qu'elle s'est fixés. Elle est efficiente lorsqu'elle minimise les moyens mis en œuvre pour atteindre les objectifs qu'elle s'est fixés. C'est pour cela, l'objectif visé par ce chapitre est de bien comprendre le concept de la performance et sa relation avec la structure financière.

Dans ce deuxième chapitre, nous allons tout d'abord traiter les concepts généraux de la performance, ensuite nous allons présenter la notion de la performance sociale. Enfin nous allons aborder la relation entre la performance sociale et la performance financière.

Section 1 : Les notions de base de la performance

L'objet de cette section est de donner des éclaircissements en ce qui concerne le concept performance puis de présenter de manière générale ses notions voisines, enfin nous allons avancer les dimensions de la performance.

1-1- Définitions de la performance

La performance n'est pas appréhendée de la même façon par les auteurs. Sa définition demeure difficile à cause de son caractère multidimensionnel (chaque type de performance a une définition spécifique). Ceci implique, avec le temps, un nombre important de modèles conceptuels proposés autour de ce concept.

Bourguignon. A « *la performance se définit comme la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action)....* »¹. D'après cette définition, la performance, est après tout l'atteinte des objectifs. Mais, le sens du concept n'est pas appréhendé de la même façon (avoir juste l'idée de résultat ou bien c'est un processus qui mène au résultat).

Cependant, Bourguignon a réduit le concept de performance à une simple dimension financière, définie en trois niveaux²: le « résultat », « l'action » et le « succès ».

Mais, à la fin des années 1980, le concept performance devient plus complexe et multiforme, c'est-à-dire qui ne se limite pas uniquement à la dimension financière (conséquences de l'environnement économique de plus en plus concurrentiel). De ce fait, plusieurs auteurs concluent sur ce concept que³:

- ✓ La performance dans l'entreprise est tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques (LORINO. P, 1997) ;
- ✓ La performance n'est rien d'autre que l'évolution de l'entreprise ou son agrandissement (CARRIÈRE. J-B, 1999) ;
- ✓ La performance peut se résumer à l'idée du succès ou de réussite de l'entreprise, tout dépend des facteurs externes liés à l'entreprise (évolution de marché, concurrence...).

¹ SOGBOSSI BOCCO B « Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », La revue des sciences de gestion N°241, 2010, P.117-124.

² Ibid. P.118.

³ Ibid. P.119.

Contrairement à l'idée subjective du succès développé par Bourguignon, ne prend pas en considération les facteurs externes. (BOYER.M, 1999 et MAMBOUNDOU.J-P, 2003)

✓ Et la performance peut se réduire à l'idée du développement (AZAN.W, 2007).

Enfin, nous constatons que la nouvelle réalité économique a entraîné l'abandon de l'approche « unidimensionnelle » de la notion de performance (telle que définie par Bourguignon, se limiter uniquement à la dimension financière), au profit d'une vision plus large, c'est-à-dire « multidimensionnelle ».

1-2- Les critères de la performance

La performance consiste à vérifier simultanément trois critères qui sont : l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

1-2-1- L'efficacité

Le concept de performance intègre d'abord la notion d'efficacité, c'est-à-dire l'idée d'entreprendre et de mener une action à son terme.

D'après BOUQUIN.H « *l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis* »⁴.

Pour VOYER.P, l'efficacité peut être orientée vers l'intérieur ou l'extérieur de l'unité. L'efficacité interne est mesurée par les résultats obtenus comparés aux objectifs que l'on a fixés et l'efficacité externe est déterminée par les bons résultats obtenus, l'atteinte des objectifs en fonction de la cible et du client et la production des effets voulus sur les cibles, en lien avec la mission.

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Les Outputs réalisés (objectifs atteints)}}{\text{Les Outputs visés (objectifs établis)}}$$

« La performance consiste donc à obtenir un certain résultat conformément à un objectif donné. Cependant, l'efficacité constitue le critère clé de la performance réfléchie de l'entreprise en théorie alors qu'en pratique elle est un indicateur crédible dans la mesure où les objectifs sont définis de manière volontariste »⁵

⁴ BOUQUIN H « économie d'entreprise », édition, Sirey, Paris, 1990, P.101.

⁵ VOYER P. « *la performance durable* », édition, Dunod, Paris, 2003, P.89.

1-2-2- L'efficience

Le concept de performance intègre ensuite la notion d'efficience, c'est-à-dire l'idée que les moyens utilisés pour mener une action à son terme ont été avec un souci économie.

BOUQUIN.H définit l'efficience comme « *le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources* »⁶.

C'est pourquoi VOYER.P souligne que l'efficience « *est une relation générique englobant le concept de productivité et de rendement. La productivité mesure plus particulièrement le rapport entre la quantité de produits ou de service et les facteurs de production, tandis que le rendement met en relation les résultats d'effets sur la clientèle et les moyens mis en œuvre* »⁷. Et pour l'efficience une action sera donc considérée comme efficiente si elle permet d'obtenir les résultats attendus au moindre coût. La performance est un résultat optimal obtenu par l'utilisation la plus efficiente possible des ressources mises en œuvre.

(VOYER.P, 2002)

$$\text{Efficience} = \frac{\text{Résultat atteints (Outputs produits)}}{\text{Ressources utilisées (Effort fourni)}}$$

En somme, la manière dont les entreprises utilisent leurs ressources financières peut être une source de performance financière. En ce sens que par l'utilisation des ressources, elles peuvent effectuer des gains énormes.

1-2-3- La pertinence

La pertinence va plus loin encore dans l'évaluation en se prononçant sur le triptyque (objectifs/moyens/résultats), c'est à dire remonter jusqu'aux finalités qui sont à l'origine même de l'activité dont on cherche à juger la performance.

Selon une formulation de Le MOIGNE.J-L « *il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire* »⁸.

⁶ VOYER P. « *la performance durable*, Op-Cit P.101.

⁷ Ibid, P.90.

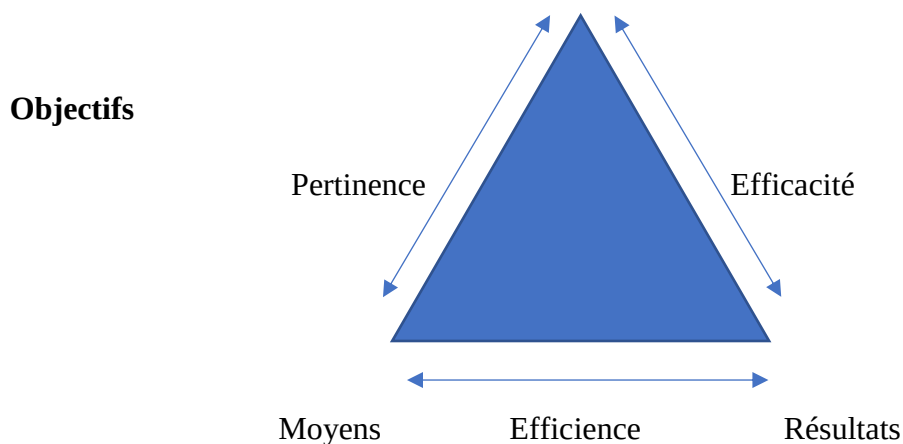
⁸ LE MOIGNE J.L., « *L'évaluation des systèmes complexes, in système de mesure de la performance* » Harvard Expansion, Paris, 1999, P. 203.

Pour cela, nous pouvons conclure que le concept de pertinence est fortement lié à la satisfaction vis-à-vis des résultats obtenus. Il est donc facile de le résumer dans la formule suivante :

$$\text{Pertinence} = \frac{\text{Niveau de satisfaction obtenue}}{\text{Résultats obtenus}}$$

Pour résumer ces critères, un modèle global peut-être présenté, il s'agit du modèle de Gilbert (1980) qui se décline à travers le triangle de la performance.

Figure n°02 : Modèle de Gilbert sur la performance (1980)



Source : MILLER G.A. et MARQUES-RIPOULL.C, Les théories de l'organisation et de l'entreprise, édition Ellipses, Paris, 2000, P.20.

D'après ce triangle, il est clair que :

- ✓ Le segment entre objectifs et résultats définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise est suffisamment efficace pour atteindre ses objectifs ;
- ✓ Le segment entre résultats et moyens définit l'efficacité et permet de savoir si l'entreprise arrive à atteindre ses objectifs avec moins de coûts et de moyens ;
- ✓ Et le segment entre moyens et objectifs désigne la pertinence et permet de savoir si l'entreprise s'est munie des bons moyens pour atteindre ses objectifs.

Ce système est dit en « boucle courte » et permet une représentation simplifiée de l'approche rationnelle en accordant une place importante aux notions de base de l'analyse classique.

1-3- Les caractéristiques de la performance

La performance regroupe un ensemble de caractéristiques qui peuvent être énumérées dans les points suivants :

1-3-1- La performance est construite à base des jugements

Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font les théoriciens et les praticiens de la performance et de sa mesure. « *Elle implique un jugement de valeur sur son environnement dit les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que construit social autant de significations qu'il existe des individus ou de groupes qui l'utilisent* »⁹. Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité où la compétitivité de l'entreprise ; pour un employé, elle pourra être le climat de travail, et pour un client la qualité des services rendus. « La performance est devenue une notion d'autant plus complexe à appréhender qu'il semble difficile aujourd'hui d'être en bonne position sur tous les critères à la fois ». La performance est un concept évolutif dans le temps.

1-3-2- Les composants de la performance évoluent dans le temps

Les critères d'évaluation internes et ceux définis par l'environnement se modifient. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès de l'entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se révéler incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement. Il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, financiers, organisationnels, qu'ils sont efficaces, dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans l'autre. Ces combinaisons sont multiples, et changent au cours du temps.

1-3-3- La performance se pilote

Prenant une approche globale de la performance, de nombreux auteurs proposent aux dirigeants une grille de lecture de l'entreprise comprenant des indicateurs qui se complètent et s'éclairent mutuellement et sont reliés à des objectifs multiples. « *Les seuls critères financiers ne suffisent plus aux managers, et dans la pratique, les indicateurs non financiers viennent compléter les premiers, ils sont le moteur de la réussite future, ils fournissent aux pilotes une vision globale de la performance dans plusieurs domaines simultanément* ».¹⁰

⁹ OUACHRINE H, « Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise », thèse de magistère INC, 2003.P.37

¹⁰ OUACHRINE H, Op.Cit.P.38.

1-3-4- La performance est riche de composants antinomiques

Elle se présente comme un ensemble de paramètres complémentaires et parfois contradictoires. Cela se vérifie quand le dirigeant cherche à minimiser les coûts, tout en veillant à améliorer la qualité des produits et à maintenir le moral des salariés. Ces critères imposent donc des arbitrages permanents. Tous les composants n'ont pas la même importance.

1-4- Sources de la performance

MARTORY.B, CROZET.D, identifient deux types de sources au niveau de l'entreprise ¹¹

1-4-1- Les sources internes

Elles contiennent trois types de performance (performance humaine, performance technique, performance financière) ;

1-4-2- Les sources externes

C'est une performance intrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes.

La performance, perçue et mesurée au niveau du groupe de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne l'autre est héritée de l'environnement.

¹¹ MARTORY B, et CROZET D « Gestion des Ressources Humaines : pilotage sociale et performance » Edition DUNOD 5^{ème} Edition 2002, p165

Tableau N° 04 : La performance externe et la performance interne

La performance interne	La performance externe
Est tournée vers les managers.	Est tournée principalement vers les actionnaires et les organismes externes.
Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation.	Porte sur les résultats, présent ou future.
Nécessite de fournir les informations nécessaires à la prise de décision.	Nécessite de produire et de communiquer les informations.
Aboutit à la définition des variables d'action.	Génère l'analyse des grands équilibres
Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but.	Donner lieu à débat entre les différentes parties prenantes

Source : DORIATH, B et GOUJET, CH : gestion prévisionnelle et mesure de la performance
Edition Dunod, Paris, 2002.P. 168.169.

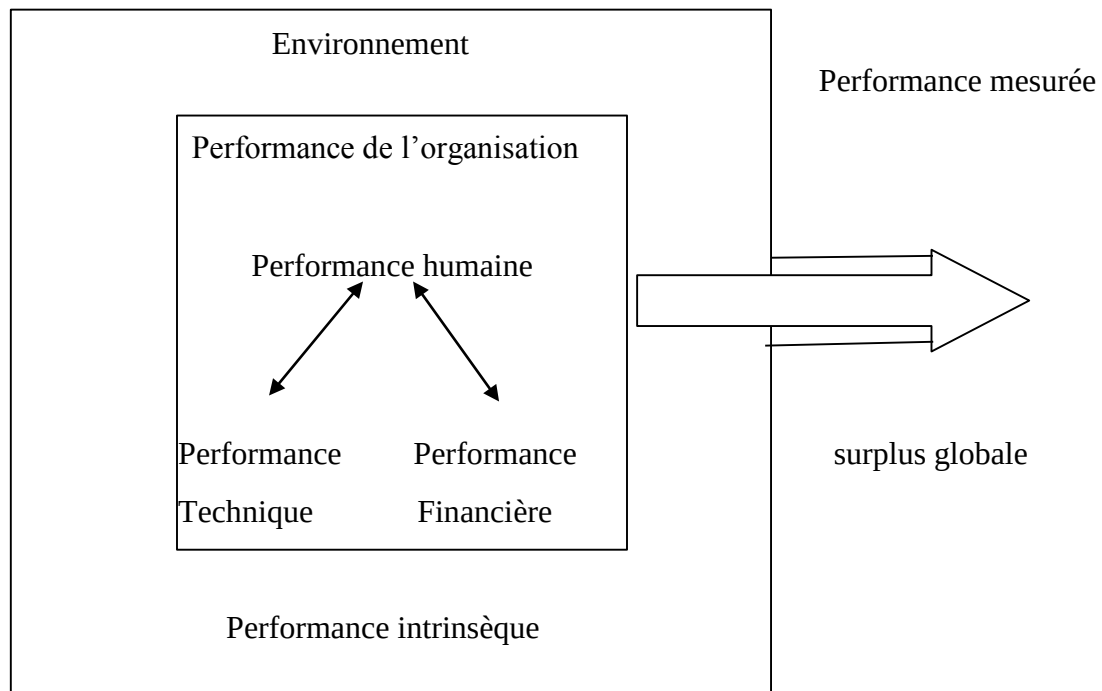
La performance perçue et mesurée au niveau du groupe, de l'entreprise, trouve son origine dans deux sources dont l'incidence est combinée : l'une est interne, l'autre est héritée de l'environnement¹²

D'un côté, une performance intrinsèque ou de l'entreprise qui résulte elle-même de la combinaison de la performance humaine, technique et financière.

De l'autre côté, une performance extrinsèque ou héritée de l'environnement qui tient à l'ensemble des évolutions externes. Un vendeur voit s'ouvrir des marchés très porteurs, les prix de cession d'une filiale s'élèvent, une entreprise bénéficie de l'exploitation temporaire d'un brevet, autant d'exemples de situations de rente qui ne sont pas attribuables à l'efficacité interne (certains diraient cependant que c'est aussi une performance que de savoir placer une organisation en position de percevoir les rentes).

¹² OUACHERINE H, Op.Cit P. 33.

Figure N° 03 : Source de la performance



Source : MARTORY. B, CROZET. D, Op.Cit. P.165.

1-5- Les objectifs de la performance

La mesure de la performance des entreprises ne peut constituer une fin en soi, elle vise en effet une multitude d'objectifs et de buts qui se regroupent comme suit :

- ✓ Développer les produits innovants ;
- ✓ Récompenser les performances individuelles ;
- ✓ Améliorer les processus de fabrication et l'ambiance de travail ;
- ✓ Réduire les coûts de fabrication ;
- ✓ Lancer de nouveaux produits et respecter les délais de livraison ;
- ✓ Développer la créativité du personnel ;
- ✓ Améliorer le traitement des réclamations ;
- ✓ Développer les parts de marché et fidéliser la clientèle ;
- ✓ Renforcer et améliorer la sécurité au travail ;
- ✓ Identifier et évaluer les compétences –clés ;
- ✓ Anticiper les besoins des clients et améliorer la rentabilité ;
- ✓ Et consolider et développer les savoir –faire.

1-6- Le caractère multidimensionnel de la performance

Dans cette section nous allons voir les différents types de la performance de l'entreprise dans son ensemble globale (environnementale économique et sociale) stratégique, organisationnelle, et commercial.

1-6-1- La performance globale

A un niveau stratégique, c'est donc la performance globale de l'entreprise qu'il s'agit de mesurer. Elle ne consiste évidemment pas dans la moyenne des performances de chaque service.

L'évaluation de la performance globale porte sur l'intégralité de la chaîne de valeur et vise à mesurer la valeur créée par l'organisation, pour l'ensemble des parties prenantes. Ce niveau d'appréhension de la performance représente un élargissement par rapport aux précédents, et fait intervenir une notion critique pour le pilotage de l'activité : la responsabilité sociale de l'entreprise.

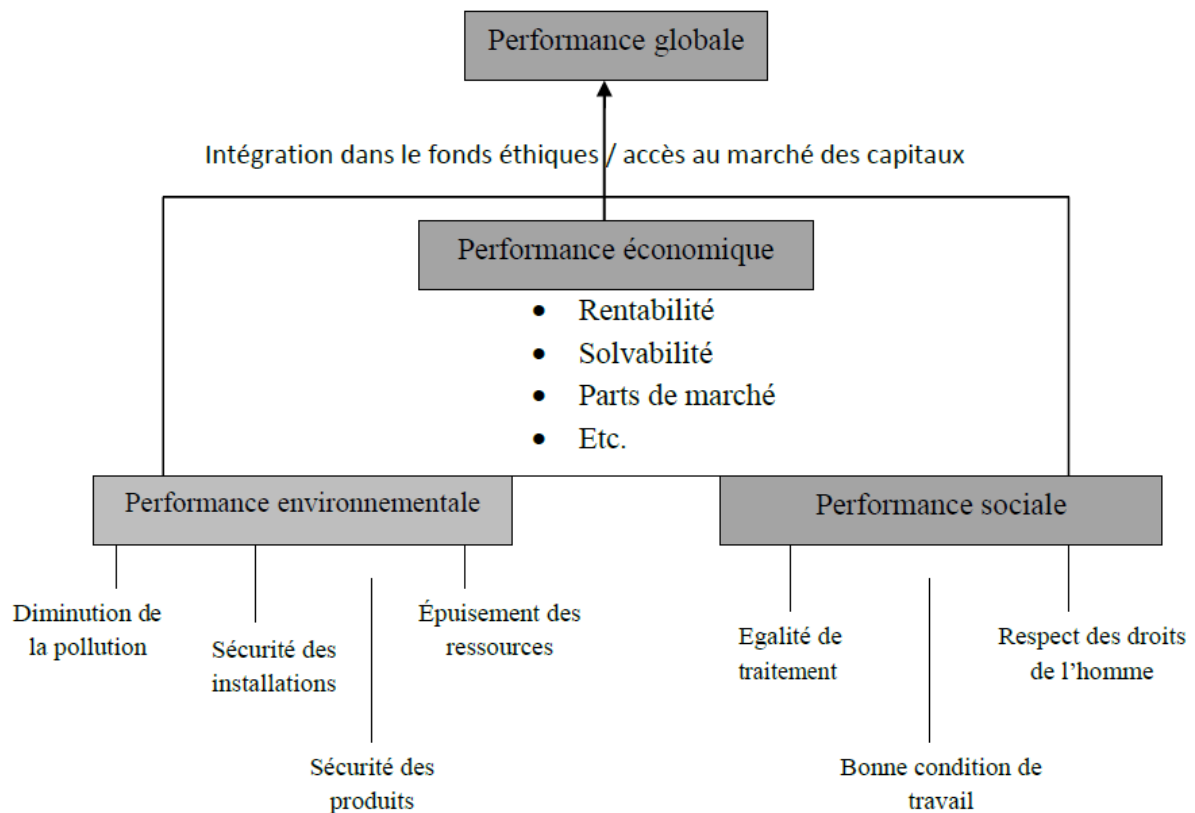
Le concept de la performance globale émerge en Europe avec l'apparition de développement durable défini comme « un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leur »¹³.

La performance globale définie aussi comme « *l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales* ».¹⁴

Selon REYNAUD.J-D (2003) nous pouvons distinguer les trois composants de la performance globale : performance économique, performance sociale et performance environnementale.

¹³ BARET P, « L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ? », 2ème journée de recherche de CEROS. 2006, P 98.

¹⁴ Ibid , P.99

Figure N° 04 : Les composants de la performance globale

- Diminution des coûts directs (diminution du gaspillage) ;
- Diminution des risques d'accidents et juridiques ;
- Images/gain de part de marché ;
- Opportunité de création de nouveaux produits.

- Diminution de probabilité d'occurrence d'événements spectaculaires (grèves, boycotts) ;
- Augmentation de la motivation des employés ;
- Facilité de recrutement de cadres

Source : REYNAUD E (2003), « Développement durable et entreprise : vers une relation symbiotique », Journée AIMS, Atelier développement durable, ESSCA Angers, P. 13

1-6-2- La performance stratégique

Appelée aussi « performance à long terme ». La performance stratégique est appréciée par la qualité du système d'excellence. Ce dernier, s'établit au niveau de la direction générale de l'entreprise. Il retrace l'ensemble des décisions, techniques et pratiques managériales qui assurent le bon fonctionnement de l'entreprise. Il doit être soigneusement structuré par les

managers, à l'aide des différentes informations (communicatives, résultats, situations difficiles...) dont l'objectif est de trouver un système le plus efficace possible pour atteindre le degré de performance voulu. L'application systématique d'excellence est donc une garantie du succès et de pérennité pour les entreprises.

1-6-3- La performance concurrentielle

Le succès résulte non seulement des actions faites par l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'adapter aux règles du jeu concurrentiel dans son secteur d'activité. Cette performance repose sur la logique, selon laquelle l'atteinte d'un résultat donné dépend de la nature des systèmes concurrentiels. En ce sens, une entreprise ne peut bénéficier de cette performance que si elle arrive à décoder de façon claire les caractéristiques changeantes des systèmes concurrentiels liés à son activité. Une fois détecté tous les aspects de la concurrence, l'entreprise doit anticiper sur les changements du jeu concurrentiel, cela peut se faire par exemple par la politique de différenciation. En effet, cette anticipation doit être permanente pour garantir la performance durable de l'entreprise.

1-6-4- La performance socio-économique

Elle regroupe la performance organisationnelle, sociale, commerciale, économique et financière.

1-6-4-1- La performance organisationnelle

« La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle y parvient. »¹⁵ (MICHEL.K 1988) soulignera qu'il « s'agit d'une performance portant directement sur l'efficacité de la structure organisationnelle et non pas sur ses éventuelles conséquences de nature sociale ou économique »¹⁶.

En effet, d'après la littérature, il n'y a pas de définition claire en ce qui concerne la performance organisationnelle. Elle est toutefois exprimée par la « qualité » de structuration d'une organisation, caractérisée certainement par une hiérarchie, sans prendre en compte les relations sociales et économiques à l'entreprise.

¹⁵ MICHEL.K cité par : SOGBOSSI BOCCO B, Op,Cit, P.119.

¹⁶ Ibid. P.119.

1-6-4-2- La performance sociale

La performance sociale concerne l'état des relations humaines (sociales) et traduit la capacité d'intention de l'entreprise au domaine sociale. Cette performance reste un moyen d'information sur l'organisation, c'est-à-dire qu'elle permet de juger le fonctionnement de l'organisation (bon ou mauvais) de l'entreprise.

Toutefois, les relations sociales sont directement influencées par les pratiques de la gestion des ressources humaines (GRH), effectuées par les managers de l'entreprise. Par exemple : le niveau de satisfactions des salariés, la qualité de prises de décisions collectives, les conditions du travail, la participation aux décisions stratégiques...etc. Tous ces facteurs peuvent donc déterminer la nature des relations humaines dans l'organisation.

Enfin, une entreprise qui estime l'excellence et la compétitivité, passe nécessairement par l'élaboration des systèmes de gestion qui s'appuient sur le principe d'amélioration des relations sociales de l'organisation.

1-6-4-3- La performance économique et financière

Parmi les performances nous citons « *La performance économique et financière peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs* »¹⁷. Cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc.¹⁸.

La performance économique et financière est considérée comme la référence des performances, c'est-à-dire qu'elle occupe une place primordiale pour l'entreprise. Mais, la dimension financière à elle seule, n'assure plus la compétitivité de l'entreprise (interdépendance entre les performances : performance commerciale, sociale,).

1-6-4-4- La performance commerciale

Dans le champ de l'action commerciale, et en s'appuyant sur les apports de BARNARD à la théorie des organisations, la performance commerciale d'une entreprise peut être définie comme l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les atteindre. Dite autrement, l'atteinte d'un certain niveau de réalisation ne peut être dissociée du

¹⁷ SOGBOSSI BOCCO B, Op.Cit, P.119.

¹⁸ Ibid. P.119.

contexte et des ressources mobilisées pour l'atteindre.¹⁹

Cette performance peut être mesurée soit par les critères quantitatifs (tels que : la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires) ou bien par les critères qualitatifs (tels que : la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, la qualité des produits, ...). Pour que l'entreprise assure sa performance commerciale, elle doit identifier toutes les actions qui permettent d'offrir la valeur aux clients, et cela quel que soit son environnement. Nous dirons que l'entreprise « crée de la valeur aux clients », une fois qu'elle réussit à répondre le plus précisément possible aux attentes clients sur le marché.

En effet, il apparaît difficile de séparer la performance commerciale des différents types des performances déjà développés. L'explication est que tous les types de performances s'inscrivent dans « la raison d'être » de l'entreprise, soit la satisfaction des clients (pas de client pas d'entreprise). Même si les objectifs diffèrent selon le type de performance privilégié, mais le but généralement visé par toute entreprise est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits.

1-7- Les facteurs de la performance

Il est important de se concentrer sur les facteurs qui produiront le maximum de résultat par rapport aux objectifs fixés. Ces facteurs sont²⁰ :

- ✓ Les clients doivent être satisfaits, consultés et impliqués dans l'amélioration des produits et des services ;
- ✓ La mission et les objectifs doivent être clairs, connus et partagés par l'ensemble du personnel.
- ✓ Les produits doivent être efficaces et efficients ;
- ✓ L'information doit être de qualité, utile et partagée par tous les intervenants en tout temps et en tout lieu ;
- ✓ Les technologies d'information, de communication et de production doivent être performantes, intégrées et conviviales ;
- ✓ Les ressources humaines doivent être compétentes, motivées, responsables et partagent les mêmes valeurs ;
- ✓ Le style de gestion, le cadre de gestion (politique, organigramme), l'ambiance et

¹⁹ In <https://creg.ac-versailles.fr/l-evaluation-de-la-performance-commerciale> consulté le 14/02/2021 à 21 h 00

²⁰ In <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance> consulté le 25/01/2021 à 20 h 00

l'environnement de travail doivent favoriser l'innovation, la collaboration, le travail d'équipe et l'orientation client ;

- ✓ Et les indicateurs de performance doivent porter sur la qualité, le temps et le coût qui doivent être équilibrées et alignés sur les objectifs de l'entreprise.

La performance est donc un mécanisme de contrôle qui sert à attirer l'attention des responsables de l'entreprise sur les éléments de la situation qui ont été contrôlés. Elle sert à mobiliser les membres de l'entreprise afin d'atteindre les objectifs fixés.

Le système d'évaluation devient ainsi un facteur de performance et de motivation pour l'entreprise et son personnel.

Section 02 : présentation de la notion de performance sociale

La performance sociale est l'un des centres d'intérêt de chaque entreprise. En effet, il est préférable pour une entreprise d'être considéré comme un modèle de performance sociale. C'est une notion qui sert à mesurer le comportement "social" des cadres et managers dans une société.

2-1- Origine et définition du terme performance sociale

2-1-1- Origine

De nombreux termes sont employés par les différentes disciplines s'intéressant au vécu des individus au travail : implication, engagement, climat social, risques psychosociaux, satisfaction, bien-être, qualité de vie, etc. Le problème devient alors de trouver un terme générique, qui puisse recouvrir l'ensemble de ces composantes du vécu du travail, et qui ne soit pas encore conceptuellement défini et scientifiquement utilisé.

Les travaux de recherche montrent depuis plusieurs années que bien-être au travail est synonyme d'efficacité de l'entreprise (Brun. J-P, 2008)²¹ : des salariés satisfaits de leur travail et de leur entreprise sont également des salariés performants. Ce lien donne sens au terme de « Performance sociale » pour qualifier l'impact du vécu des salariés au travail, terme par ailleurs déjà utilisé dans le monde du travail pour qualifier ces thématiques, bien qu'il ne soit pas toujours consensuel. Nous choisirons donc de parler de « performance sociale » pour qualifier l'ensemble des indicateurs susceptibles d'évaluer le vécu des individus au travail, tant dans ses dimensions positives (bien-être, satisfaction, etc.) que dans ses dimensions négatives (mal être, risque, stress, etc.). Ce terme renvoie aussi bien à des composantes individuelles que collectives, psychologiques que sociales, dans le contexte spécifique de leur organisation. Il interroge la capacité des entreprises à prendre en compte ces dimensions.

La performance sociale peut donc être définie comme la résultante – positive ou négative des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci. C'est prendre en compte le facteur humain au travail sur au moins trois axes : la performance individuelle, la performance collective et la performance organisationnelle. En effet, l'idée est que le bon fonctionnement de l'entreprise est dû aussi bien à sa performance économique

²¹ BRUN.J-P, «La reconnaissance au travail Dans Les Grands Dossiers des Sciences Humaines» 2008/9 N°12, P 266

qu'aux relations entre collaborateurs, à leur satisfaction et de manière générale, au fait qu'il fasse « bon travailler » dans l'entreprise. Comme le mentionne l'ANACT dans son dossier spécial sur la qualité de vie au travail (2012), la performance sociale doit être un développement pour l'entreprise, et non une concession. Dans cette optique, les salariés ne constituent pas un coût pour l'entreprise, mais sont créateurs de valeur ajoutée.

Le tableau 4 regroupe quelques définitions qui permettent de bien cerner le sens de la performance sociale.

2-1-2- Définitions de la performance sociale.

Tableau n°05 : Quelques définitions de la performance sociale

Auteurs	Definitions
BEAUDIN G et autre (1994)	« Elle concerne les effectifs de l'organisation et représente la valeur ajoutée par la qualité de la main- d'œuvre dans le rapport avec le travail et l'organisation ».
ALLOUCHE R et autre (2004)	« La performance sociale est propre à chaque organisation compte tenu de son schéma organisationnel et ses objectifs stratégiques. Les indicateurs seront choisis en fonction des objectifs Poursuivis ».
HUSELID M-A et autre (2005)	« Le terme social est utilisé pour souligner l'accent porté sur la performance stratégique des salariés ».
LOUART P (2006)	« Est liée aux résultats de la gestion des hommes par rapport à des critères d'effectifs, de structures de mode de fonctionnement, de satisfaction et de mobilisation des salariés».
GODARD J-L (2004)	« Est liée aux retombées sociales et psychologiques positives pour les salariés ».
BELANGER L (1993)	« Est liée aux personnes qui s'attachent à l'organisation, qui sont satisfaites des divers aspects de leur environnement de travail, qui acceptent de travailler fort et bien, qui œuvrent dans un climat de collaboration avec les dirigeants ».
BOURGUIGNON S (1996)	« Elle est liée aux résultats de la gestion des hommes (par rapport à des critères d'effectifs, de structures, de modes de fonctionnement, de satisfaction et mobilisation des salariés, de prévention et traitement des risques sociaux). Elle peut s'appuyer sur des tableaux de bord, des bilans comparatifs, des enquêtes internes, etc. »

Source : réalisé par nos soins à partir d'une revue littérature.

2-2- Les objectifs de la performance sociale

La performance sociale recouvre plusieurs objectifs :

- ✓ Améliorer la réputation de l'entreprise, en ce faisant améliorer sa visibilité, sa publicité, et sa communication externe ;
- ✓ Améliorer les performances financières de l'entreprise, en améliorant le rendement des actifs ;
- ✓ Et améliorer les compétences internes et l'organisation du travail.

Il appartient à l'entreprise de procéder à une réflexion sur les objectifs prioritaires qu'elle souhaite atteindre en définissant les axes principaux de recours.

Ainsi, la priorité peut être donnée au dialogue social, à la recherche d'amélioration, à combler les attentes de collaborateurs, etc.

2-3- Les enjeux de la performance sociale

Les conditions de travail influent sur la motivation des salariés et leur comportement au travail et, par conséquent, sur leur contribution au profit de l'entreprise : envie d'aller travailler, de faire le maximum, désir de rester dans l'entreprise.

En revanche, de mauvaises conditions de travail engendrent un désintérêt, voire une dépression, un absentéisme, ou l'envie de quitter l'entreprise.

2-4- La mesure de la performance sociale

Pour bien mesurer la performance sociale d'une organisation, il faut avoir à l'esprit les notions d'efficacité et d'efficience.²²

L'efficacité concerne le degré d'atteinte des objectifs. Les objectifs ont-ils été atteints ?

L'efficience fait la ration entre le résultat obtenu et les moyens mis en œuvre pour y parvenir.

2-4-1- L'efficacité sociale

Elle mesure le degré d'atteinte des objectifs sociaux ou socio-économiques, il peut s'agir, de réaliser un taux d'absentéisme donné, de respecter les étapes et les engagements d'un programme de formation ou de cibler une variation des frais de personnel.

De plus en plus souvent, la performance en termes d'efficacité sera appréciée sur la base d'indicateurs de qualité. Ces indicateurs sont établis sur la base de données industrielles,

²² In <https://rse-pro.com/performance-sociale-655#:~:text=Pour%20bien%20mesurer%20la%20performance,Oui%2C%20ou%20non.> 20/01/2021 à 20 h 47

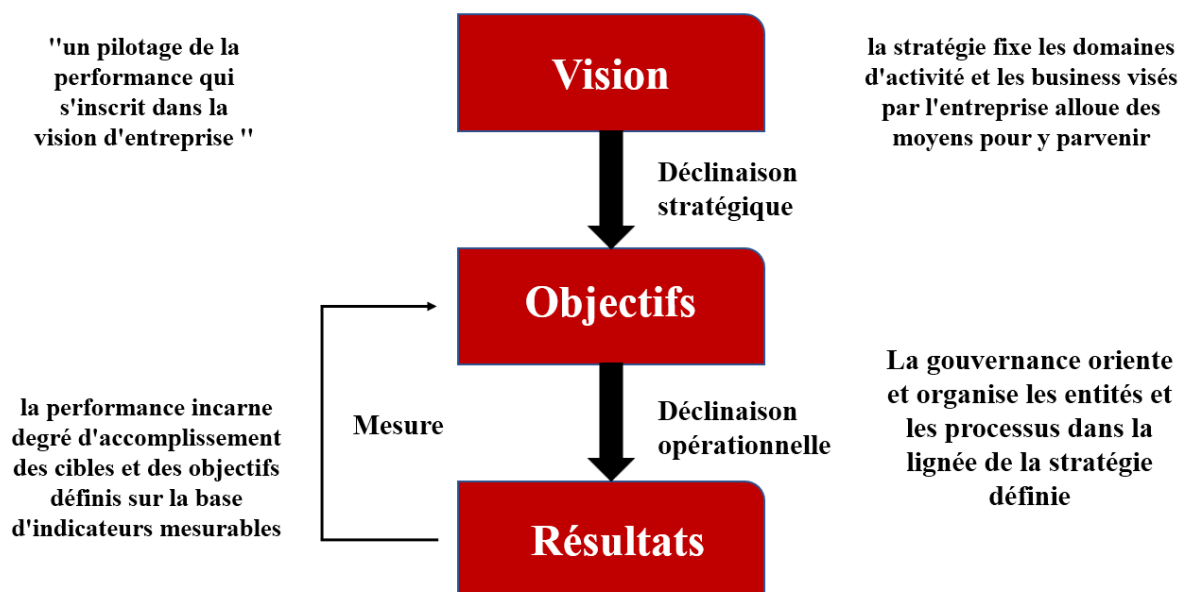
administratives ou à partir d'enquêtes commerciales.

2-4-2- Efficacité commerciale

Comme nous parlons d'efficacité dans d'autres domaines, tels que la consommation de carburant et d'énergie en automobile, il faut parler d'efficacité en entreprise, dès que l'on s'intéresse aux résultats obtenus. Un résultat seul ne suffit pas, ce sont les moyens mis en œuvre et leurs impacts qui permettent d'avoir une meilleure vue d'ensemble.

La productivité, notion que l'on retrouve souvent dans les médias comme concept pour mesurer le travail, servira de base. C'est un indicateur d'efficacité synthétique et pertinent. Sur le schéma ci-dessous, nous voyons que le résultat à attendre (réalisation) doit s'évaluer selon les moyens mis en œuvre mais aussi la cohérence avec les objectifs initiaux. Décrocher une commande (résultat) peut se faire avec une utilisation optimale de moyens, mais ne pas être en cohérence avec la vision de l'entreprise.

Figure n° 05 : Mesure de la performance Globale de l'entreprise



Source : <https://rse-pro.com/performance-sociale-655> consulté le 15/01/2021 à 20 h 00.

Plus largement, la notion de performance sociale de l'organisation en termes de l'efficacité fait référence aux incidences de la politique sur l'attitude des salariés vis-à-vis de l'organisation qui les emploie. Elle peut être définie comme l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation ou bien, de façon plus globale, comme le niveau de satisfaction atteint par les individus participant à la vie de

l'organisation. Les deux conceptions sont d'ailleurs complémentaires, le niveau d'intégration d'un salarié dans l'entreprise constituant l'élément déterminant de sa satisfaction.

Se pose alors le problème de la mesure de l'efficacité à ce niveau global, puisqu'il n'existe évidemment pas d'indicateur unique en matière. L'appréciation doit donc être conduite sur la base d'enquêtes spécifiques assez délicates à mettre en œuvre ou être médiatisée par certain nombre d'indicateurs constituant les révélateurs d'un climat social : indicateurs de tension sociale, turn-over, évolution de la qualité...

2-4-3- Efficacité sociale et critères d'évaluation

Pour connaître la situation des salariés et évaluer la performance sur le plan social et humain, voici quelques indicateurs que chaque entreprise doit connaître.

2-4-3-1- Le pourcentage de salariés qui n'ont pas reçu de formation

La formation se présente toujours comme le meilleur moyen pour développer les compétences des salariés. La formation considérée comme déterminant de l'apprentissage des salariés du savoir.

Au titre d'exemple au sein des entreprises du savoir, les actions de formation sont très intenses. Elles visent à préparer les salariés aux évolutions technologiques et les familiariser avec les nouveaux outils et méthodes du travail. Elles les invitent à apprendre et à désapprendre continuellement. La capacité d'apprentissage englobe aussi la capacité du travailleur du savoir à former ses partenaires et à leur transmettre les nouvelles opportunités offertes dans leurs domaines de compétence.

2-4-3-2- La qualité du recrutement

Le recrutement influence significativement l'accès à l'entreprise mais, il n'a aucune influence sur la capacité d'échange et de partage des connaissances. Ceci montre que recruter des salariés hautement qualifiés ne garantit pas, nécessairement, à l'entreprise l'efficacité d'échange et de partage des connaissances. Ce processus complexe nécessite une structure organisationnelle transversale et une culture appropriée.

En effet la culture s'inscrit dans une logique fonctionnaliste et représente un outil de gestion qui permet aux managers de montrer aux travailleurs du savoir que le travail intellectuel est, par essence, un travail d'échange et d'apprentissage. Par conséquent les salariés

nouvellement recrutés doivent adhérer à cette culture afin de garantir l'efficacité du processus d'échange et de combinaison des savoirs. Et ce, nous pouvons dire que le recrutement favorise les travailleurs « à esprit ouvert », ayant une volonté de partage et d'échange de leur savoir et savoir-faire. Ces travailleurs constituent pour l'entreprise une source d'avantage compétitif.

2-4-3-3- Le taux de départ

Le taux de départ mesure la part, dans chaque catégorie de population, des individus qui ont effectué au moins un séjour d'un type considéré.

Pour le mesurer on doit déterminer le nombre moyen de personnes employées par l'entreprise au cours d'une année. Dans la plupart des cas il n'y a pas réellement de différence entre le fait d'utiliser une moyenne « classique » et le fait d'utiliser une moyenne « pondérée ».

Une moyenne « classique » correspond simplement à la moyenne du nombre d'employés sur une année.

Par opposition à une moyenne « classique », une moyenne pondérée prend en compte la durée durant laquelle une entreprise employait un nombre donné de personnels.

Déterminer ensuite le nombre moyen d'employés ayant quitté l'entreprise au cours d'une année. Ce nombre peut être une estimation (un chiffre donné « à la louche ») ou un nombre exact si vous décidez d'utiliser les dossiers de l'entreprise. Nous préférons toujours cependant la valeur la plus précise possible. Par exemple, on préférera utiliser 938 (valeur exacte) que 900 (valeur estimée).

Enfin déterminer le taux de départs volontaires. Ce taux correspond simplement à un ratio entre le nombre moyen d'employés ayant quitté l'entreprise au cours d'une année et le nombre moyen d'employés de l'entreprise au cours d'une année.

2-4-3-4- Le pourcentage d'intérimaires

Un contrat de travail à durée déterminée (CDD) est un contrat de travail pour lequel un employeur recrute un salarié pendant une durée déterminée, précisée dans le contrat. L'objectif d'un CDD est de pourvoir à une tâche temporaire.

Le contrat de travail à durée déterminée est en principe exclu pour tout emploi durable lié à l'activité permanente de l'entreprise. Ce type de contrat de travail n'est autorisé que dans certains cas précis :

- ✓ Exécution d'une tâche précise et temporaire au sein de l'entreprise ;
- ✓ Embauche dans le cadre de contrats aidés par l'Etat en faveur de certaines catégories de salariés ;
- ✓ Embauche avec complément de formation professionnelle pour les candidats à un établissement d'enseignement ou pour les élèves effectuant un stage d'application. La durée du CDD est limitée à 24 mois ;
- ✓ Et embauche pour la réalisation d'un objet défini.

Un contrat de travail à durée indéterminée est un contrat de travail conclu entre un salarié et un employeur, sans limitation de durée. Ainsi, un salarié embauché en CDI pourra garder son emploi aussi longtemps qu'il le veut, à moins qu'il ne choisisse de démissionner, d'abandonner son poste, qu'il ne se fasse licencier par son employeur, ou qu'il décide d'un commun accord avec celui-ci de se séparer par rupture conventionnelle.

Contrairement au CDD, le CDI peut ne pas faire l'objet d'un contrat écrit. Il peut donc être conclu oralement.

Toutefois, la signature d'un contrat écrit est obligatoire lorsque le CDI est à temps partiel ou lorsque la convention collective applicable au contrat exige la rédaction d'un écrit.

En l'absence d'écrit, l'existence d'un CDI est établie dès lors que les conditions suivantes sont réunies :

- ✓ Il existe un lien de subordination entre le salarié et l'employeur ;
- ✓ Une prestation de travail est exécutée par le salarié ;
- ✓ Et le salarié obtient une rémunération en contrepartie de cette prestation.

2-5- La mesure de la performance sur le plan social et humain

S'interroger sur la mesure de la performance RH c'est mettre en place un système de pilotage pour la fonction ressources humaines intégrant des objectifs de performance sur chacun des objectifs et revient à identifier et sélectionner un ensemble limité d'indicateurs permettant de couvrir les principaux processus de la fonction RH y concourant.

Il est important alors de disposer d'un lecteur de cette performance au travers de différents prismes :

- ✓ Les processus : avec des indicateurs qui permettent la mesure du niveau d'avancement des principaux processus de fonctionnement de la DRH et l'interaction avec les différentes parties prenantes ;
- ✓ Les ressources incorporées : avec des indicateurs permettant d'évaluer quelles sont les moyens mis en œuvre par l'entreprise, par exemple pour organiser et gérer la formation des collaborateurs quelle occupe, nous pensons alors prioritairement aux dépenses en formation et d'éventuels, moyens matériels alloués à la formation ;
- ✓ Les réalisations ou résultats : avec les indicateurs qui permettent de mesurer tous ce qui est réalisé ou obtenus en contre partie des moyens engager dans notre exemple, cela se traduit généralement en nombre totale de collaborateurs formés et nombre totale d'heures de formation dispensées ;
- ✓ L'impact : avec des indicateurs permettant de mesurer les conséquences des anciens au-delà de leurs effets directs. Ils se mesurent en liens avec les objectifs stratégiques ou des objectifs de développement ;
- ✓ L'efficacité : ces indicateurs permettent de mesurer la qualité des services rendus, dans notre exemple, d'analyses si les moyens allouer à la formation sont bien utilisés, si les formateurs et/ou les consultants sont de qualité, si les procédures de gestion de la formation sont respectées ;
- ✓ L'efficience : pouvant être déterminé en rapprochant ressources incorporées et efficacité ;
- ✓ Et la satisfaction : ces derniers indicateurs sont difficiles à obtenir avec le SIRH conventionnel, ils reposent essentiellement sur un ensemble d'aspects qualitatifs de la qualité des services rendus. Ils doivent intégrer le ressenti des utilisateurs (ou clients internes) du fonctionnement des processus évalués.

2-6- Les indicateurs de la performance sociale

Pour mesurer la performance sociale de l'organisation, on fait appel aux indicateurs suivants :

- ✓ Pourcentage d'hommes et de femmes, de personnes débutantes et de personnes ayant beaucoup d'ancienneté (analyse de pyramide des âges) ;
- ✓ Nombre de CDD, de CDI, de CTT ;
- ✓ Le niveau de satisfaction des salariés dans l'entreprise ;
- ✓ Nombre de recrutement par an, durée du processus de recrutement ;
- ✓ Le taux d'absentéisme ;

- ✓ Nombre moyen d'années de présence dans l'entreprise, turn-over ;
- ✓ Qualité des relations sociales entre les employés ;
- ✓ Taux de démission annuel, taux d'absentéisme ;
- ✓ Budget consacré à la formation, nombre moyen de jours de formation par salarié ;
- ✓ Rémunération moyenne du personnel (à comparer avec les chiffres moyens de la satisfaction) ;
- ✓ Et la qualité du climat social dans l'entreprise.

2-6-1- Les sources d'information

Les sources d'information sont variées :

- ✓ Données issues des documents comptables et administratifs de l'entreprise : indicateurs quantitatifs ;
- ✓ Enquête auprès du personnel : indicateurs qualitatifs ;
- ✓ Et audit social interne ou externe (confié à un cabinet extérieur) : indicateurs qualitatifs.

2-6-2- Modèle d'analyse de la fonction ressource humaine

La fonction R.H comme toutes les fonctions de l'entreprise, peut-être d'écrire en termes de processus d'Operations, ou de flux de travail, susceptibles d'être analysés à l'aide d'un modèle systémique²³

Ce modèle comprend trois éléments dont les deux premiers (ressources et activités) entraînent nécessairement des coûts, mais génèrent des résultats qui eux, sont, ou peuvent être, source de gains et constituent le troisième élément qui sera évalué. Alors que les couts sont limités, les revenus ne le sont pas : ainsi, l'accent peut-il être mis sur la contribution à l'efficacité.

Le premier élément concerne les ressources représentées par le personnel employé (en termes de qualification, mais aussi de motivation) dans le service du personnel, ainsi que par les locaux, matériels, budgets, qui y sont affectés. Elles devraient aussi comprendre le temps consacré à la gestion des ressources humaines par la hiérarchie.

Le deuxième élément, regroupe toutes les sous fonctions de personnel : recrutement, salaires, formation, etc. chaque sous fonction peut, à son tour, être décomposée en trois éléments : ressources, activités, résultats.

²³ ENZ.F, « Measuring Humain Resources Effectiveness » Personnel Administrator, vol. 25, n°7, juillet 1980, P. 33-36.

La « fonction ressource humaine » apparaît uniquement comme un centre de coûts, si on ne prend en compte que les deux premiers éléments du modèle ; mais, en considérant les résultats, il apparaît qu'elle génère des revenus et contribue ainsi à l'efficacité de l'entreprise.

Les résultats seront évalués à l'aide d'indicateurs grâce auxquels pourront être calculées les productions réalisées dans chaque fonction.²⁴

2-7- Les types d'efficience

Les indicateurs évaluent seulement la production quantitative, mais ne permettent pas de porter un jugement sur la qualité des services rendus. Ainsi, le nombre d'embauchés et de candidat renseigne sur l'activité de recruteurs, mais ne donne aucune information.

Il est donc nécessaire d'apprécier la performance ou la contribution des ressources humaines, non pas seulement en termes de production, mais en recourant aux notions d'efficacité et d'efficience. Trois types d'efficience prouvent être distingués : économique, technique et sociale.

L'efficience économique est définie par la comparaison des dépenses aux résultats qui en découlent les critères de mesure les plus utilisés sont les couts comparés aux résultats, soit globaux, soit calculé par unités. Ainsi, en manière de formation, sont évaluées les dépenses de formation par stage.²⁵

- ✓ L'efficience technique concerne la capacité de produire les services en quantité et en qualité acceptable, dans le temps requis. Ce type d'efficience recouvre la qualité et rapidité de service rendu, découlent de caractère approprié des procédures utilisés ainsi, seront retenus entre autres critères de mesure pour le recrutement comme le temps mis à pouvoir un poste ;
- ✓ Et l'efficience sociale recouvre les attitudes de personnel envers l'entreprise et son travail, ainsi que les satisfactions qu'ils ont retiré en échange de ces efforts. Et les mesurer par des indicateurs quantitatifs, comme l'absentéisme, le turn-over..., et qualitatifs obtenus par des enquêtes d'attitudes sous forme perception.

Les trois types d'efficience sont les éléments constitutifs de l'efficacité, même si chaque élément peut avoir un impact différent des autres. L'accroissement de l'efficience technique ne va pas forcément de pair avec celui de l'efficience économique : la plus grande qualité des services rendus peut être due.

²⁴ ENZ.F, Op.Cit, P. 37

²⁵ CANDAU.P: « L'évolution de L'efficacité Organisationnelle ». Revue Française de l'Audit Interne, n°69. Mars- Avril 1984, P. 415.

L'efficacité est celle définie par la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs, ou encours à gérer ses problèmes interne, à exploiter les opportunités et à parer les menaces externes, pour parvenir à la rentabilité.

La contribution finale de la fonction personnelle à l'efficacité se fera sous la forme d'une évaluation performance sociale.

2-8- Les critères d'évaluation de la performance sociale

Cette performance peut être évaluée en fonction de plusieurs critères et va suivre un processus évolutif.

Il faut d'abord :

- ✓ Fixer les points sur lesquels on souhaite évaluer la performance sociale ;
- ✓ Déterminer les personnes concernées par ce dispositif ;
- ✓ Fixer des indicateurs permettant d'évaluer les personnes concernées par ce dispositif ;
- ✓ Et fixer les modalités de cette évaluation.

Les outils d'évaluation de la performance sociale se matérialisent par :

- ✓ L'évaluation du taux de départ dans l'entreprise, de l'absentéisme ;
- ✓ La détermination des pourcentages de salariés intérimaires et salariés en contrat à durée déterminée ;
- ✓ Et plus généralement la réalisation d'un audit social, d'un outil d'évaluation, la gestion du risque social et environnemental, etc.

Mesurer la performance sociale permet de savoir si celle-ci est positive, donc créatrice de valeur ou négative et génératrice de risque pour les salariés. C'est donc un indicateur essentiel pour les dirigeants, les décideurs, les DRH et membres de la fonction RH. La performance sociale vise le capital humain de l'entreprise. Les indicateurs permettant de la mesurer sont nombreux : le climat social, l'exposition au stress dans l'entreprise, la qualité du management, la qualité de la gouvernance sociale, le moral des salariés, l'implication et la représentation sociale du travail.

Section 03 : la relation entre la performance sociale et la performance financière

La littérature empirique tente de présenter des résultats de recherches en performance financière (PF) ayant trait à la performance sociale (PS). Deux dimensions sont prises en compte pour formuler les différentes hypothèses : le signe de la relation et la direction de la causalité (O'BANNON S et autre, 1993).

3-1- Le lien de causalité

L'avantage concurrentiel ou l'avantage compétitif, c'est la capacité de traduire la capacité de dépassement des concurrents en termes de rentabilité.

Dans un environnement où la compétition est de plus en plus acharnée, où l'interaction entre les parties prenantes et les organisations devient de plus en plus intense, l'avantage concurrentiel peut être élargi pour inclure la PS et la PF. Ainsi, les entreprises tentent de concevoir des stratégies qui leur permettront de survivre et de prospérer dans un environnement turbulent qui exige à la fois la performance financière et une grande efficacité au niveau de la réactivité avec les parties prenantes (JOHNSON B et autre 1999).

En d'autres termes, une entreprise peut désormais être obligée de viser des performances supérieures par le maintien de la qualité du produit, en respectant l'environnement naturel, en répondant aux communautés où elle opère et aux personnes qu'elle emploie.

Quant à la question de savoir si la performance sociale se traduit par une performance financière, la recherche sur la relation entre la PS et PF est encore non concluante. Quelques chercheurs ont mis en évidence un lien positif (BERMAN A et autre). D'autres ont montré un lien négatif (FREEDMAN F et autre), tandis qu'un troisième groupe n'a trouvé aucun lien significatif (ABBOT J et autre).

La combinaison des différentes interrogations concernant le lien de causalité entre la performance sociale et la performance financière est illustrée par O'BANNON S et autre (1997) à partir d'une typologie des liens possibles entre performance sociale et performance financière. Le tableau 4 récapitule les principales hypothèses théoriques qui ont fait l'objet de tentatives de validations empiriques : ²⁶

²⁶In <https://www.researchgate.net/publication/321609339> Consulté le 10/02/2021 à 14 h 30.

Tableau N°6 : La typologie de la relation performance Sociale et la performance financière

Lien de causalité	Positive	Négative
Performance sociale ➡ Performance financière	Hypothèse de l'impact social de l'arbitrage	Hypothèse de l'arbitrage
Performance financière ➡ Performance sociale	Hypothèse des fonds disponibles	Hypothèse de l'opportunisme managérial
Performance sociale ↔ Performance financière	Synergie positive	Synergie négative

Source: O'BANNON D et autre, « The corporate social-financial performance relationship » a typology and analysis, Business and Society, vol. 36, no. 4, 1997, P 419.

3-1-1- L'hypothèse de l'impact social

Les partisans de la théorie des parties prenantes semblent croire que la satisfaction des besoins des différentes parties prenantes de l'entreprise mènera finalement à un accroissement de la performance financière, et vice versa (FREEMAN B et autres) discutent qu'une non satisfaction des attentes des parties prenantes produira des perturbations au niveau du marché qui augmentera par conséquent la prime de risque de l'entreprise et qui se traduira par des coûts plus élevés et/ou des pertes. D'après leur analyse, servir les demandes implicites des parties prenantes (ex., employés, clients) est un enjeu majeur qui servira à la propagation d'une bonne réputation de l'entreprise, impliquant ainsi l'impact positif sur sa performance financière. Inversement, le fait de les décevoir peut avoir un impact financier négatif. Cet "impact social" a trait à la théorie des parties prenantes selon laquelle la RSE est corrélée positivement avec la réputation de l'entreprise, et par conséquent, à sa performance financière.

La majorité des travaux antérieurs avancent l'existence d'un lien positif entre les deux composantes (MC WILLIAMS D et autres).

MARGOLIS D et autre recensent 127 recherches, 54 d'entre elles ont trouvé un lien positif. C'est également le cas d'ALLOUCHE R et autre qui ont dénombré 66 sur 93 études confirmant le lien positif et cela quel que soit la nature des mesures de la performance sociale et de la performance financière.

Néanmoins, d'autres études statistiques antérieures à cette hypothèse n'ont pas produit de résultats positifs.

La performance sociale des entreprises et la performance financière des entreprises ont fait l'objet de nombreuses études préalables. Toutefois, certaines recherches antérieures ont montré qu'il n'existe pas de liens cohérents entre les PS, PF et la taille de l'entreprise.

3-1-2- L'hypothèse des fonds disponibles

Cette hypothèse stipule que la performance financière est liée positivement à la performance sociale. Bien que les entreprises souhaitent mettre en place un comportement socialement responsable, cette attitude est due en premier lieu aux ressources disponibles. D'où, un niveau élevé de la rentabilité à un moment donné peut augmenter la capacité d'une entreprise de consolider des projets discrétionnaires, ce qui génère par la suite un accroissement de la performance sociale. MCGUIRE J a trouvé un rapport positif plus fort quand la performance financière a été examinée comme la variable explicative, et ces résultats ont été supportés partiellement par les travaux de PRESTON D et autres (1991).

KRAFT R et autre (1990) ont montré également que la disponibilité de ressources telles que les profits antérieurs, ainsi que les attitudes des managers et leurs valeurs influencent fortement le niveau de la responsabilité sociale des entreprises. Ainsi, la rentabilité différenciée de l'entreprise est alors une condition d'un comportement social, plus et mieux distributif de l'excédent de ressources généré par une rentabilité plus forte que celle des autres entreprises (ALLOUCHE R, 2005). D'où l'hypothèse que la performance financière reste la motivation principale derrière l'adoption d'un comportement socialement responsable au sein des entreprises.

3-1-3- L'hypothèse de l'arbitrage

Cette hypothèse affirme que la performance sociale est une variable indépendante et que la mise en place des pratiques socialement responsables engendre des coûts financiers ce qui reflète la théorie classique de FRIEDMAN M (1962, 1970). En d'autres termes, la RSE génère des coûts supplémentaires qui pourraient être l'origine d'un désavantage compétitif et d'une détérioration de la rentabilité financière à terme.

En effet, ces derniers avancent que le fait d'investir dans des actions socialement responsables (ex., œuvres de charité, protection de l'environnement, développement de communauté, etc.) peut absorber plus de ressources et génèrent des charges supplémentaires, ce qui désavantage l'entreprise vis à vis de leurs concurrents.

3-1-4- L'hypothèse de l'opportunisme

L'hypothèse de l'opportunisme managérial suggère que les managers poursuivent leurs propres objectifs au détriment des objectifs des actionnaires et des autres parties prenantes (WILLIAMSON O et autres)

PRESTON D et autre (1997) avancent que lorsque la performance financière est importante, les managers auront tendance à augmenter leur propre profit en réduisant les

dépenses sociales. Inversement, lorsque la performance financière est en baisse, ce déficit peut être compensé par une augmentation des dépenses sociales ce qui engendrera un accroissement de la performance sociale, afin de détourner l'attention.

3-1-5- L'hypothèse de la synergie positive ou négative

Un niveau élevé de performance sociale conduit à une amélioration de la performance financière qui offre la possibilité de réinvestir dans des actions socialement responsables.

A l'inverse, un faible niveau de la performance sociale génère une baisse de la performance financière qui limite les investissements socialement responsables (PRESTON D et autre).²⁷

3-1-6- D'autres liens plus complexes

Pour finir, il y a un point de vue qui avance l'existence de liens complexes. Par exemple, il peut y avoir un rapport entre les deux performances (HAIRE M et autre).²⁸

MARGOLIS M et autre offrent une excellente vue d'ensemble des nombreuses études empiriques relatives au rapport entre performance sociale et financière. Ils affirment que la performance sociale d'entreprise est traitée comme une variable indépendante dans la plupart des études. Cette variable est utilisée pour prédire la performance financière. Approximativement 50% des études ont trouvé un rapport positif entre les deux, 25% n'ont trouvé aucun rapport, 20% avaient mélangé les résultats et 5% avaient un rapport négatif.²⁹

Cette étude examine le lien de causalité entre la performance sociale (PS) et la performance financière (PF). Sur la base des études antérieures, nous constatons que le lien PS-PF est en général assez bien établi, malgré des lacunes concernant la mesure et les questions méthodologiques et théoriques qui l'entourent. En effet, l'application de nouvelles techniques statistiques comme la méta-analyse affirme l'existence d'une relation positive, même si elle est faible. Globalement, les résultats de bonnes performances sociales engendrent un meilleur résultat pour l'entreprise, et une mauvaise performance sociale est susceptible d'entraîner un préjudice financier. (MARGOLIS J et autre).³⁰

²⁷ PRESTON D et autre, « The corporate social-financial performance relationship: a typology and analysis, Business and Society », vol. 36, no. 4, 1997, P. 423.

²⁸ HAIRE M et autre « A Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility, California Management Review », vol 18 no, 2, 1975, P 49-58.

²⁹ MARGOLIS J et autre, « Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business, Administrative Science Quarterly », vol 48 no 02, 2003, P 273.

³⁰ Ibid P, 304.

Conclusion du chapitre II

Finalement, chaque courant de recherche que nous avons vu à présent, à sa propre vision par apport à la communication interne. D'ailleurs DETCHESSAHAR M « *ce dont il s'agit finalement ici c'est moins d'un accroissement quantitatif de la communication au travail, que d'un changement de nature de celle-ci.* »³¹

En effet, utiliser des outils de mesure de la performance de l'entreprise sociale peut aussi mener une meilleure communication interne, un suivi plus régulier des résultats et une meilleure application de la stratégie par les différents départements, ce qui contribue également à l'amélioration de la performance de l'entreprise sociale. Les entreprises sociales seraient alors tentées d'entreprendre des actions liées aux différents démentions de la performance de manière plus systémique.

Savoir exactement quels sont les résultats obtenus et les impacts induits par les activités de l'entreprise sociale sont des éléments qui peuvent se révéler utiles dans la stratégie de la communication de l'entreprise sociale. Mettre en avant sa performance peut notamment se révéler adéquat dans la promotion des différents produits de l'entreprise sociale.³²

La communication interne est considérée comme levier de performance, ils s'estiment pourtant peu incités par leur entreprise à s'y investir.³³

De ce fait, le partage de l'information avec le personnel de l'entreprise contribue à la fluidification des relations. L'instauration d'une communication efficace (à double sens) permet de multiplier les sources d'information et partant, d'accroître les possibilités de création de connaissances nouvelles, utiles pour le management de la performance.

³¹ LIBAERT T, « Communiquer dans un monde incertain », éd PEARSON Village Mondial, Paris, 2008, P 157.

³² Ibid. P 163.

³³ COBUT E et autre, « La communication interne », 2^{eme} éd edi pro, Belgique, 2015, P 83.

**Chapitre III : L'impact de la
communication interne sur la
performance sociale de la
SARL ABDELLAH
IDAHMANENE**

Introduction

Pour mieux enrichir et illustrer la partie théorique et aussi pour avoir des réponses aux questions posées dans la problématique, nous avons effectué un stage pratique au sein de **l'entreprise ABDELLAH IDAHMANENE**

L'objectif de ce troisième chapitre c'est l'évaluation de l'apport de la communication interne dans la performance sociale de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE et pour cette optique, ce chapitre est structuré en deux sections, la première intitulé la présentation de l'entreprise d'accueil ABDELLAH IDAHMANENE et la deuxième section intitulé la communication interne et son impact sur la performance sociale de l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE

Section 01 : Présentation de l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE

Cette section portera essentiellement sur la présentation de l'organisme d'accueil dans lequel nous avons effectué notre stage pratique. Cette présentation nous permettra d'avoir une idée sur l'histoire de son activité, ses objectifs, sa clientèle.

1-1- Généralités sur LA SARL ABDELLAH IDAHMANENE

La Sarl ABDELLAH IDAHMANENE Mont Djurdjura est une entreprise de production d'eau minérale et boisson non alcoolisée, elle a été créée en Quatre Vingt Dix-neuf par Mr IDAHMANENE ABDELAH sous le nom d'ETS IDAHMANENE Elle a commencé son activité en Soda mais avec le temps l'entreprise offre aux consommateurs une large gamme de produits (Soda différents goûts, jus d'orange, ainsi que son principal produit Eau de Source Mont Djurdjura).

Actuellement, la Source d'ARAFOU est une SARL familiale toujours du père Fondateur Mr ABDELAH, avec un effectif dépassant cinq cents quatre-vingt (580) salariés, gérée par une administration de jeune diplômé de différentes spécialités.

C'est une Société à Responsabilité Limitée (SARL) portant le nom SARL ABDELLAH IDAHMANENE.

1-2- Domaine d'activité

Production des eaux minérales et boissons non alcoolisées.

1-3- Effectif

La SARL ABDELLAH IDAHMANENE est animée par 580 salariés.

1-4- Nom commercial

Mont Djurdjura

1-5- Situation géographique

Le Siege social de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE Mont Djurdjura est installé à ARAFOU Commune de CHORFA, Wilaya de BOUIRA à 120km de la capitale D'ALGER.

1-6- Joindre l'entreprise

- ✓ Pour faciliter le contact avec le consommateur, la SARL a mis deux numéros au service du consommateur et un numéro de Fax.

1-7- Commercialisation du produit

Les produits Mont Djurdjura sont disponibles sur plus de 30 Wilayas ainsi que les grandes villes grâce aux différents points de vente.

1-7-1- Le produit

La SARL commercialise actuellement l'eau de Source dont les éléments varient les produits comme suit

- ✓ Bouteilles 1,5 litre ;
- ✓ Bouteilles 0,5 litre ;
- ✓ Bidon 5 litres ;
- ✓ Bonbon 19 litre ;
- ✓ Et Goblet 0,25 litre.

1-7-2- La part du marché

Pour les eaux minérales en Algérie, nous distinguons une quarantaine de marques produites et commercialisées dans la même gamme (Bouteille 1,5L). Ce créneau a été déjà pris par de grand concurrent, ce qui a mené La SARL à réfléchir à mettre un nouveau produit sur le marché, un produit destiné pour la consommation familiale, ce produit est le Bidon 5L.

En 2003, Mont Djurdjura est la première entreprise qui a contribué à la commercialisation de ce type de Bidon (5L) et elle mise à rester le leader dans cette gamme. Ces produits sont disponibles dans plus de 30 Wilayas et des superviseurs son chargé de suivre le produit de l'usine au consommateur final. En outre, pour mieux satisfaire sa clientèle, la SARL ABDELLAH IDAHMANENE entamé une série d'investissements afin de mettre à disposition l'ensemble de la gamme et de donner au consommateur le choix voulu.

1-8- La stratégie Marketing

L'entreprise a visé un nouveau consommateur (la famille algérienne) au lieu de suivre la concurrence elle a lancé un produit Bidon 5L Eau de source.

Ce type de produit est lancé en 2003, au début la société a consacré un budget énorme pour faire connaître le produit (non habitué pour les algériens) des superviseurs, des commerciaux assure le contact direct avec l'ensemble de nos distributeurs et clients.

1-9- Les Forces de La SARL ABDELLAH IDAHMANE

1-9-1- A l'écoute du consommateur

L'entreprise est à l'écoute de ces clients, leurs suggestions, remarques via une cellule d'écoute afin de d'assurer la prise en considération.

1-9-2- Qualité du produit

Tous les produits de l'entreprise sont soumis à des vérifications, et des bulletins de conformité sont adressés avec tous ces livraisons.

1-9-3- Qualité de la matière première

Le service approvisionnement sélectionne les meilleurs fournisseurs en termes de qualité de matière première ainsi que sa conformité.

1-9-4- Disponibilité de produits

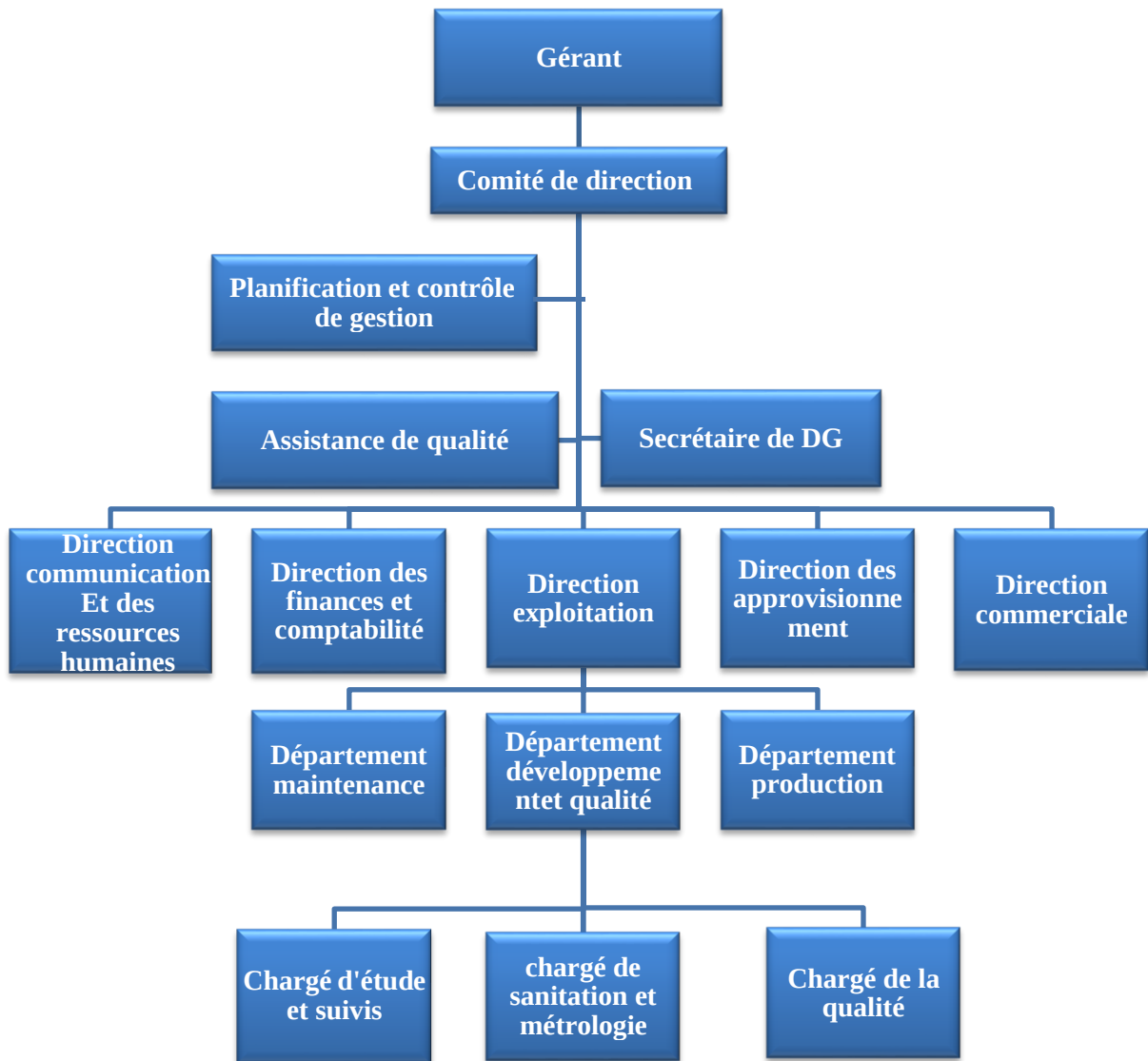
Mont Djurdjura assure la disponibilité des produits toute l'année même les jours fériés.

1-9-5- Laboratoire d'analyses

L'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE est dotée d'un laboratoire d'analyses et de contrôle de qualité encadré par un personnel qualifié et équipée par un matériel adéquat afin d'assurer des analyses périodiques bactériologiques et physico- chimiques sur tout le processus de production.

1-10-Organisation administrative de l'entreprise SARL ABDELLAIDAHMANENE

Figure N° 06 : Organigramme de l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE



Source : document interne de l'entreprise d'accueil (2021).

1-10-1- Comité de Direction

Ce comité, appelé aussi comité exécutif au sein de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE, est un groupe généralement restreint de personnes qui se constitue de 5 membres : deux directeurs et trois associés. Ce comité de direction a pour rôle de prendre des décisions stratégiques de l'entreprise

1-10-2- Gérance

Le dirigeant d'une entreprise à responsabilité limitée comme les SARL est un gérant. Le nombre de gérants est librement fixé par les statuts.

1-10-2-1- Administration général

Dans l'entreprise, l'information qui circule est saisie, stockée et traitée pour permettre une décision finale qui sera diffusée. Pour organiser cette circulation de l'information, l'activité administrative est primordiale. Administrer une entreprise c'est :

- ✓ Prévoir, et sur la base de ces prévisions, se fixer des objectifs ;
- ✓ Organier, c'est-à-dire ordonner les tâches et déterminer les moyens nécessaires ;
- ✓ Commander : donner des directives et des ordres ;
- ✓ Coordonner : déterminer les activités de tous ;
- ✓ Et Contrôler les résultats obtenus et leurs conformités aux objectifs fixés.

L'activité administrative est une activité de soutien. Elle n'est pas directement productive, néanmoins sans elle toutes les autres activités de l'entreprise seront impossibles à réaliser. En effet, si l'information arrête de circuler, la gestion et même le fonctionnement entier de l'entreprise seront freinés. Les missions de la fonction administrative sont nombreuses et très variées. Elle est donc assurée par de nombreux services (services administratifs, services du personnel etc.).

1-10-2-2- Finance et comptabilité

La fonction Comptabilité et Finance a pour mission de modéliser les flux de composants et produits d'une part, et les flux financiers d'autre part afin de :

- ✓ Donner des informations sur la situation financière de l'entreprise vis-à-vis des partenaires extérieurs ;
- ✓ Aidera la décision en mettant en avant les données économiques nécessaires utiliser au mieux les ressources financières disponibles dans l'entreprise ;

Obtenir les capitaux (au meilleur coût) nécessaires pour le développement de l'entreprise.

L'importance de la fonction Comptabilité et Finance se comprend aisément :

- ✓ Sur le plan financier : une bonne gestion des flux financiers sera à l'origine de meilleurs résultats. Par ailleurs, un meilleur calcul des coûts permettra de prendre des décisions qui seront rentables économiquement ;
- ✓ Sur le plan commercial : la comptabilité de gestion donnera toutes les informations sur la rentabilité des projets commerciaux ;
- ✓ Et sur le plan stratégique : une bonne politique financière permettra d'obtenir plus facilement les capitaux nécessaires à son développement stratégique.

1-10-2-3- Direction d'exploitation

1-10-2-3-1- Département de production

Il a pour rôle d'assurer l'activité de production des différentes gammes telle que : la gamme de production, l'effectifs.

✓ LA GAMME DE PRODUCTION

5 L	1,5 L	0,5 L	19 L	GOBLET
				

✓ Effectifs

L'effectif est d'un nombre de 340 entre les agents d'administration du département et les agents de production.

✓ Les équipes

Il y'a 22 équipes qui assurent une production des différentes gammes tout au long des 24h, sa structure est hiérarchisée comme suite ;

- Le responsable de production ;
- L'ordonnancement et lancement ;
- Le contre maitre ;
- Chefs des équipes ;

- Et agents de production.

Le département de la production travail en collaboration avec les deux autres départements ; il s'agit de celui de-là qualité et celui de-là maintenance afin d'assurer la continuité et la qualité du produit.

Son processus de production se débute par la matière première jusqu'au produit fini destiné à être vendus sur le marché.

1-10-2-3-2- Département de qualité

Ce département est une cellule sensible de l'entreprise qui effectue et suit les analyses de l'eau afin d'assurer la qualité et le contrôle qualitatif de la matière première, du produit fini et l'eau à partir du lieu de captation jusqu'à l'embouteillage.

La qualité est donc une notation relative basée sur le besoin, on doit en général chercher davantage une qualité optimum qu'une quantité maximum.

Le personnel de département de qualité se compose de (10) éléments spécialisés dans le domaine qualité.

1-10-2-3-3- Département de maintenance

La maintenance est l'ensemble des opérations permettant de maintenir ou de rétablir le matériel ou les machines dans un état donné, ou lui restituer les caractéristiques de fonctionnement spécifique.

L'effectif personnel de département de la maintenance se compose de (27) vingt-sept personnes.

1-10-2-3-4- Direction commerciale

La fonction commerciale regroupe toutes les tâches qui se rapportent de façon directe ou indirecte à la vente par l'entreprise de ses produits ou services :

- ✓ Tâches opérationnelles de vente proprement dite (exécution et administration de la vente, service après-vente) ;
- ✓ Fonctions logistiques telles que le transport, la livraison ;
- ✓ Entreposage des produits ;
- ✓ Fonctions de soutien ;
- ✓ Et étude des marchés, et contribution du marketing à la conception des produits,

ainsi que la prévision des ventes, formation des vendeurs, définition de méthodes de communication et de promotion des ventes.

1-10-2-3-5- Direction Approvisionnement et Achat

La fonction Achats et Approvisionnement est chargée de procurer les matières premières et composants nécessaires à la production.

Ces composants doivent être livrés dans les délais, tout en étant conformes en qualité et en quantité au cahier des charges en suivant les normes ISO 9001 :2008 respectant les besoins de l'entreprise.

Définition d'ISO : D'après l'ISO, International Organisation for Standardisation, la définition officielle de la norme est la suivante :

« Document établi par consensus et approuvé par un organisme reconnu, qui fournit, pour des usages communs et répétés, des règles, des lignes directrices ou des caractéristiques, pour des activités ou leurs résultats garantissant un niveau d'ordre optimal dans un contexte donné ».

La norme doit impérativement :

- ✓ Lister les méthodes pour reproduire un produit ou un service ;
- ✓ Et être reconnue par les professionnels du milieu concerné.

Norme ISO 9001 VERSION 2008

Détails de la norme

Mettre en œuvre un système de management de la qualité selon les exigences de la norme ISO9001-Version 2008 consiste à :

- ✓ Démontrer l'aptitude à fournir régulièrement un produit conforme aux exigences du client et aux exigences réglementaires applicables ;
- ✓ Et chercher à accroître la satisfaction des clients par l'application efficace du système, et en particulier, mettre en œuvre un processus d'amélioration continue (selon le principe PDCA ou roue de Deming).

Le texte de la norme ISO 9001 aborde les 4 aspects principaux :

- ✓ Responsabilité de la direction ;
- ✓ Gestion des ressources ;

- ✓ Réalisation du produit ;
- ✓ Et mesure, analyse et amélioration continue.
Elle est basée sur 8 principes de management :
- ✓ L'orientation client (interne et externe) ;
- ✓ Le leadership ;
- ✓ L'implication du personnel ;
- ✓ L'approche processus ;
- ✓ Le management par approche système ;
- ✓ L'amélioration continue ;
- ✓ L'approche factuelle pour la prise de décision ;
- ✓ Et les relations mutuellement bénéfiques avec les fournisseurs.

En effet, les avantages et les inconvénients de la mise en place d'un système de management conforme à la norme ISO peuvent être détaillés :

Les organismes estiment que les avantages d'un système de management de la qualité selon la norme ISO 9001 sont largement supérieurs aux inconvénients, ce qui explique son énorme succès mondial.

Parmi ces avantages nous pouvons citer l'amélioration des performances globales d'un organisme avec notamment le renforcement du positionnement d'un organisme, la réduction des audits client, la préservation du savoir-faire et des pratiques et la facilitation du travail à l'international.

Outre les aspects évoqués ci-dessus, les organismes s'accordent pour dire que l'adoption d'une démarche qualité leur a apporté d'autres bénéfices que leurs objectifs initiaux. Cela leur a permis notamment de :

- ✓ Modifier leur façon de travailler de manière radicale tout en ayant une méthode pour le faire en douceur, d'harmoniser les méthodes de travail, de travailler mieux et plus vite ;
- ✓ Faire un état des lieux de leurs erreurs, dysfonctionnements, redondances, aberration ;

- ✓ Mettre en cause et d'y remédier ;
- ✓ Améliorer leurs méthodes de travail ;
- ✓ Établir clairement les rôles, les responsabilités, les délégations de chacun ;
- ✓ Améliorer la qualité des produits et des services et de réduire les coûts de la nonqualité (réclamations, remises, pénalités, retours garantis,) ;
- ✓ Améliorer la satisfaction de ses clients, savoir les écouter, parler un langage commun avec eux ;
- ✓ Motiver le personnel, mettre en place une culture de l'amélioration ;
- ✓ Et réduire les risques, saisir les opportunités de croissance.

Enfin, la dernière version de la norme ISO 9001 fournit un cadre pour les systèmes de management de la qualité encore plus robuste pour la compétitivité des organismes. Le leadership est devenu un thème central pour la réussite d'un organisme. La direction par son leadership, crée à tous les niveaux les conditions à l'implication du personnel, à la mise en place d'un système de management de la qualité (SMQ) et à une organisation orientée vers la finalité de l'organisme. Le SMQ porte ses valeurs et sa culture. Il prend en compte :

- ✓ Les exigences de ses clients ;
- ✓ Le contexte économique, financier, juridique, interne et externe ;
- ✓ Et la satisfaction des besoins et attentes des parties intéressées pertinentes (banque, fournisseur etc.).

Dans ces conditions le SMQ fournit un cadre pertinent pour établir, revoir et améliorer une stratégie et des objectifs de la qualité

Section 02 : La communication interne et son impact sur la performance sociale de l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE.

La communication au sein de toute entreprise constitue une pratique incontournable pour animer et motiver le personnel à tous les niveaux hiérarchiques et fonctionnels et ce, dans le but de servir la logique du rendement afin d'assurer sa pérennité dans un contexte environnemental qui la conditionne par la compétitivité et la performance comme c'est le cas pour la SARL ABDELLAH IDAHMANENE.

De ce fait, il est utile d'illustrer dans un premier temps quelques indicateurs clés relatives à la performance économique de cette entreprise, à savoir le chiffre d'affaires, le nombre de retour annuel, la part de chaque gamme dans le chiffre d'affaire, et l'information documentée et le rapport qualité mensuel puis démontrer le fonctionnement de la communication interne ainsi que son impact sur la performance sociale.

2-1- Indicateurs clés relatives à la performance économique de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE

L'entreprise pour assurer sa performance doit prendre en considération plusieurs indicateurs qu'elle va construire ; et parmi les indicateurs qui sont utilisés d'une façon réputée nous trouvons :

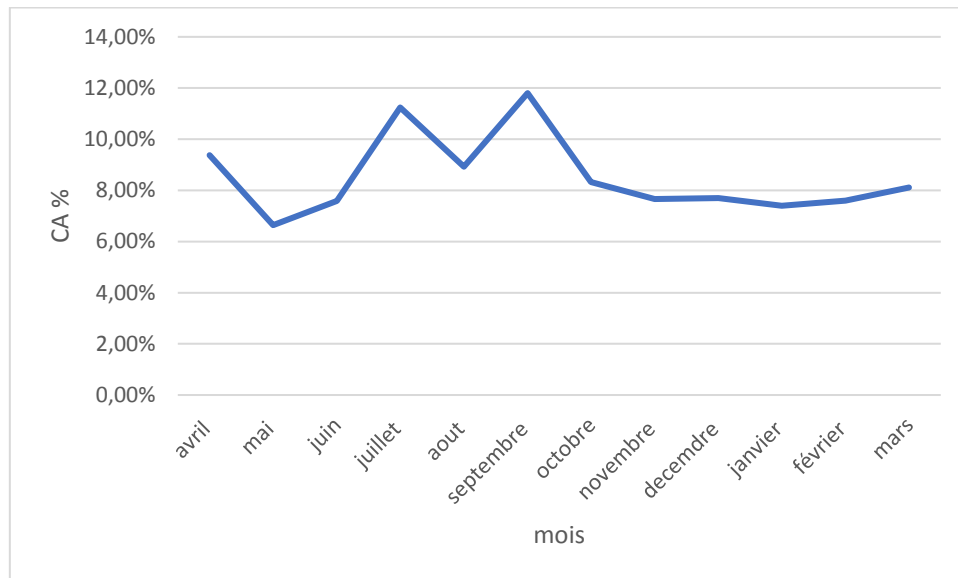
Tableau N°07 : Evolution du Chiffre d'Affaires (2018/2019)

Mois	AVR	MAI	JUI	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	JAN	FEV	MAR
CA%	9.38	6.64	7.58	11.24	8.92	11.8	8.32	7.66	7.70	7.4	7.6	8.11

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes de l'entreprise d'accueil (année 2021).

Pour mettre d'avantage au claire l'évolution de ce chiffre d'affaires, il est essentiel de le représenter dans le graphe suivant :

Diagramme N°1 : Evolution du chiffre d’Affaires (2018/2019)



Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes de l’entreprise d’accueil (année 2021).

Le graphe représente la variation du chiffre d’affaires de l’entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE en fonction des mois, entre les années 2018 et 2019 et précisément à partir du mois d’Avril 2018 jusqu’au mois de Mars 2019.

Nous observons que le chiffre d’affaires de l’entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE a enregistré une hausse dans le mois de septembre et ça reviens à :

- ✓ La forte demande aux produits de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE ;
- ✓ Et le produit de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE est un produit confortable et un produit de qualité.

Nous observons aussi une chute de chiffre d’affaires de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE en mois de mai, et ça, par rapport à plusieurs raisons, à savoir :

- ✓ La baisse de demande des produits de l’entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE ;
- ✓ Et les nouveaux concurrents arrivant sur le marché national.

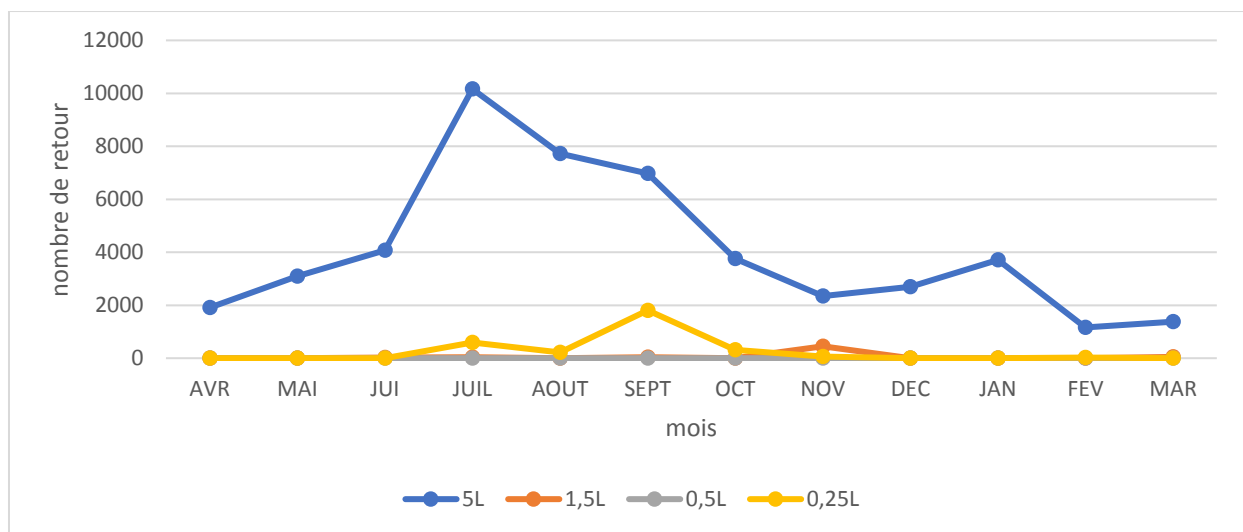
Chapitre III : L'impact de la CI sur la Performance sociale de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE

Tableau N°8 : Nombre de retour annuelle (2018/2019)

Mois	AVR	MAI	JUI	JUIL	AOUT	SEPT	OCT	NOV	DEC	JAN	FEV	MAR
5L	1914	3095	4076	10165	7723	6974	3756	2339	2699	3715	1161	1382
1,5L	0	0	26	40	0	32	0	448	0	0	0	42
0,5L	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0,25L	0	0	0	588	219	1806	311	56	0	0	28	0

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes de l'entreprise d'accueil (année 2021). Ce tableau est représenté par le diagramme suivant :

Diagramme N°2 : Nombre de retour annuelle (2018/2019)



Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes de l'entreprise d'accueil (année 2021).

D'après le graphe nous observons qu'une hausse dans le nombre de retour annuel de produit a été enregistré et varie comme suit :

- ✓ Bidon de 5 L (10165 en mois de juillet) ;
- ✓ Bouteille 1.5L (448 en mois de novembre) ;
- ✓ Bouteille 0.5L (aucun retour) ;
- ✓ Et goblet (1806 en mois de septembre).

Nous constatons aussi que l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE a enregistré une baisse dans le nombre de retour annuel dont les éléments varient le produit comme suit :

- ✓ Bidon de 5 L (1161 en mois de Février) ;

Chapitre III : L'impact de la CI sur la Performance sociale de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE

- ✓ Bouteille 1.5L (nul dans les mois ; Avril, Mai, Août, Octobre, Décembre, Janvier, Février) ;
- ✓ Bouteille 0.5L (aucun retour) ;
- ✓ Et gobelet (aucun dans les mois ; Avril, Mai, Juin, Décembre, Janvier, Mars).

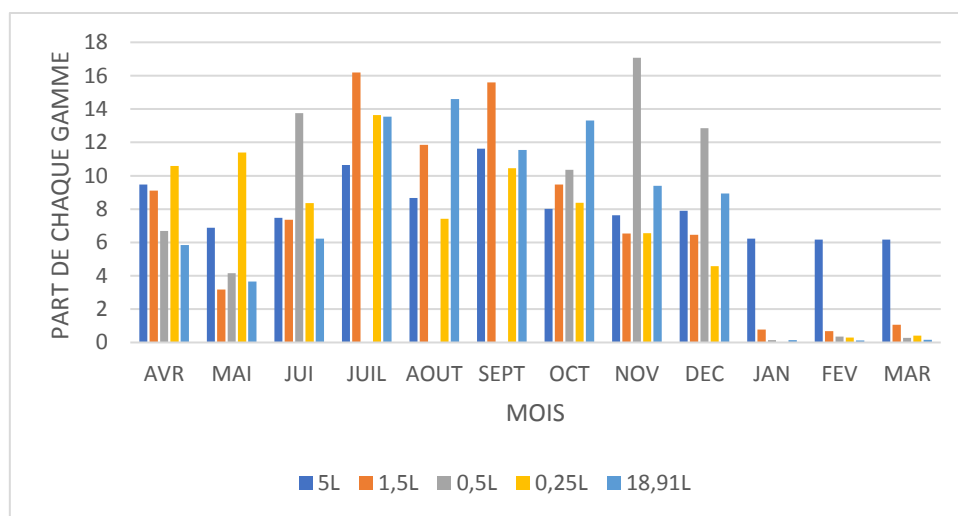
Tableau N°9 : Part de chaque gamme dans le CA 2018/2019

Mois	AVR	MAI	JUI	JUIL	AOUT	SEP T	OC T	NO V	DEC	JAN	FEV	MAR
5L	9,48	6,89	7,47	10,65	8,67	11,63	8,01	7,63	7,89	6,23	6,18	6,18
1,5L	9,11	3,18	7,36	16,19	11,86	15,59	9,47	6,53	6,45	0,77	0,68	1,06
0,5L	6,68	4,15	13,75	0,005	0,003	0	10,36	17,08	12,86	0,15	0,35	0,27
0,25L	10,58	11,39	8,36	13,64	7,41	10,45	8,37	6,55	4,57	0,008	0,29	0,41
18,91L	5,84	3,65	6,23	13,54	14,59	11,54	13,32	9,4	8,94	0,14	0,13	0,16

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes de l'entreprise d'accueil (année 2021).

Ce tableau est représenté par le diagramme suivant :

Diagramme N°3 : : Part de chaque gamme dans le CA 2018/2019



Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes de l'entreprise d'accueil (année 2021).

Chapitre III : L'impact de la CI sur la Performance sociale de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE

Nous remarquons que l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE a enregistré une hausse dans la part de chaque gamme dans le CA durant l'année 2018/2019 dont les éléments varient le produit comme suit :

- ✓ Bidon de 5 L (11.63 en mois de Septembre) ;
- ✓ Bouteille 1.5L (15.59 en mois de Septembre) ;
- ✓ Bouteille 0.5L (17.08 en mois de Novembre) ;
- ✓ Goblet (11.39 en mois de Mai) ;
- ✓ Et bonbon 19 L (14.59 en mois d'Aout).

Nous remarquons que l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE a enregistré une baisse dans la part de chaque gamme dans le CA durant l'année 2018/2019 dont les éléments varient le produit comme suit :

- ✓ Bidon de 5 L (6.18 durant février et Mars) ;
- ✓ Bouteille 1.5L (0.68 en mois de Février) ;
- ✓ Bouteille 0.5L (nul en mois de Septembre) ;
- ✓ Goblet (0.08 en mois de Janvier) ;
- ✓ Et bonbon 19 L (0.13 en mois Février).

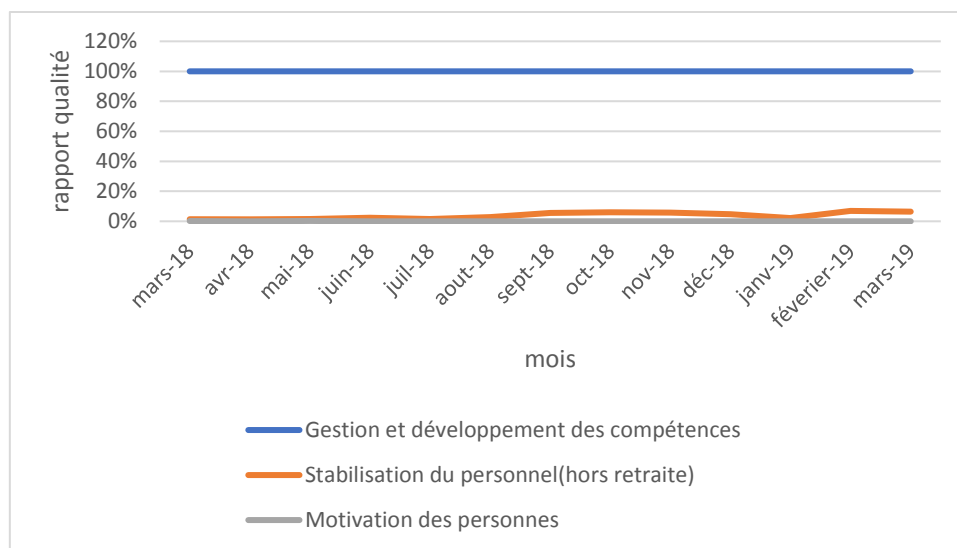
Tableau N°10 : Information documentée rapports qualités mensuel (2018/2019)

	Mars /18	Avril /18	Mai /18	Juin /18	Juill /18	Aout /18	Sept /18	Oct /18	Nov /18	Dec /18	Janv /19	Fevr /19	Mars /19
Pourcentage de personnel formé par rapport au personnel à former (100%)	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100 %	100 %
Rotation du personnel nombre de sortie/nombre effectif total	1.40 %	1.41 %	1.53 %	2.32 %	1.5%	2.73 %	5.67 %	6.05 %	5.85 %	4.72 %	2.16 %	6.94 %	6.36 %
Nombre de proposition /nombre effectif total (10%)	0.20 %	00%	0.19 %	00%	00%	00%	00%	00%	00%	00%	00%	00%	00%

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes de l'entreprise d'accueil (Année 2021)

Ce tableau est représenté par le diagramme suivant :

Diagramme N° 04 : Information documentée rapports qualités mensuel (2018/2019)



Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes de l'entreprise d'accueil (année 2021).

Nous constatons que le nombre de réclamation et de proposition ne reflète pas la réalité par manque de visibilité. En effet, les employés n'utilisent pas le document (fiche de progrès) prévus à cet effet. L'instruction est donnée aux pilotes de processus et aux responsables des

fonctions afin d'encourager le retour d'information en question et de veiller à sa formalisation.

2-2- Plan de communication interne de l'entreprise d'accueil Sarl ABDELLAH IDAHMANENE

Le plan de communication interne reflète la traduction opérationnelle de la politique de communication de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE. En effet, il est soumis au changement dans l'objectif de mettre en œuvre des outils et des pratiques plus cohérentes aux exigences de performance est servir davantage la dynamique interne et relationnelle entre toutes les catégories salariales de cette entreprise. A travers ce plan, cette dernière développe une démarche conforme à une stabilité relative de son personnel face aux changements, qu'il soit organisationnel ou social (climat sociale).

Le tableau suivant illustre le plan communication interne de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE

Chapitre III : L'impact de la CI sur la Performance sociale de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE

Tableau N°11 : plan de communication interne de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE

Sur quels sujets communiquer	Qui	A quels moments communiquer	Cibles (avec qui) communiquer	Les aspects de votre offre qui sont perçus comme des bénéfices par les cibles	Outils	Objectif communicationnel
Politique qualité	RMQ Responsables des structures	Une fois établie et revue et approuvée Date : le 05 /10/2019	L'ensemble du personnel	Faire connaître les orientations et les objectifs qualités (sensibilisation)	Affichage Réunions Réseau	Tout le personnel
Règlement intérieur	RH	Au moment de recrutement Une fois approuvée	Tout le personnel	Pour les connaissances des droits et obligations	Affichage Réunions Réseau	Tout le personnel
Les connaissances relatives au personnel (fiche d'évaluation)	RH	Au moment d'évaluation des compétences	Responsables des structures	Evaluation de la mise en œuvre des connaissances	Bordereau	Les nouvelles recrues Les affectés.
Changement organisationnel	RH DG	Chaque changement	Tout le personnel concerné	-pour une meilleure collaboration	Affichage Réunions Réseau	Tout le personnel
L'importance de disposer d'un SMQ efficace	La direction	Revue de la direction Réunions périodiques	L'ensemble du personnel	Valoriser l'implication	Affichage Réunions Réseau	Tout le personnel
Objectifs et indicateurs	RMQ	Une fois établie et revue et approuvée 19/05/2019	Pilotes de processus et responsables des structures	La participation	Réseau Réunions	Les pilotes des processus
Système documentaire	RMQ	Une fois établie et revue et approuvée Voir la date sur la liste des diffusions	Pilotes de processus et responsables des structures	Connaissances formalisées	Affichage Réunions Réseau	
Performance des processus	Pilotes des processus	Chaque jour	Responsable analyse et suivi DG	Pour l'analyse et suivi	Réseau Diffusion	Les pilotes des processus

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes de l'entreprise d'accueil (année 2021).

A travers ce tableau, nous constatons que le plan de communication interne concerne plusieurs sujets (sujet sur lequel à communiquer), à savoir la politique qualité, règlement intérieure, les connaissances relative aux personnel, changement organisationnel, l'importance de disposer d'un système management qualité efficace, objectif et indicateur système documentaire et performance des processus.

En effet, pour chaque sujet, on précise le centre de responsabilité concerné, le moment de communiquer l'information, la cible (avec qui communiquer) les aspects de l'offre qui sont perçus comme des bénéfice pour la cible, les outils qui s'y rattachent et l'objectif communicationnel à titre d'exemple nous pouvons citer le cas suivant :

Pour communiquer la politique qualité le responsable management de qualité plus responsables des structures ciblent l'ensemble du personnel pour faire connaitre les orientations et les objectifs qualités par le biais l'affichage, réunion et réseau une fois établie et revue et approuvé.

Pour communiquer la performance des processus, les pilotes des processus ciblent le responsable analyse et suivie plus le directeur général pour l'analyse et suivie par le biais réseau et diffusion à chaque jour.

2-3- Les outils de la communication interne au sein de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE

A travers notre enquête de terrain, nous constatons que la communication interne à un rôle primordial dans le management de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE et ce, pour répondre aux exigences de la performance et spécialement la performance sociale.

En effet, il est pratiqué par le recours à plusieurs outils à savoir l'affichage, le téléphone, les réunions, la note d'information, messagerie, l'intranet.

2-3-1- L'affichage

L'affichage est un moyen utilisé au sein de cette entreprise. En effet il permet la circulation de l'information d'une manière descendante. Cette dernière fait l'objet de nouvelle mesure prise et qui concerne directement l'aspect opérationnel du travail.

2-3-2- Le téléphone

Le téléphone est le moyen de communication interne le plus efficace des moyens existants et le plus utilisé au sein de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE il est constitué par l'ensemble des échanges et des transmissions des informations d'une manière plus rapide, donc

il coordonne d'une façon rapide entre les départements, services, etc.

2-3-3- Les réunions

La réunion au niveau de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE est une technique indispensable pour l'organisation du travail. Il se décompose en un objectif d'information et de mobilisation des employés de même service ou interservices sur l'objectif de l'organisme, le but des réunions c'est l'effet de concertation entre les salariés pour mettre d'avantage au claire le contexte de travail.

2-3-4- La note d'information

La note d'information est un document obligatoire qui est publié par un émetteur à l'occasion de différentes opérations financières telles que des offres publiques d'achat ou d'échange.

2-3-5- Messagerie (email)

La messagerie est un outil le plus réputé surtout dans le service de communication au sein de cette SARL ABDELLAH IDAHMANENE, qui est un service permettant l'envoi de message entre des personnes connectées sur un réseau informatique télématique. Ainsi la messagerie est consacrée au télétravail, travail à distance.

2-3-6- L'intranet

Comme forme de communication électronique l'intranet au niveau de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE est l'ensemble des informations diffusables informatiquement à l'intérieur de cette entreprise. Donc, l'intranet est un système interactif favorisent la possibilité d'échange et des dialogues entre les acteurs internes de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE.

2-4- Les indicateurs de la performance sociale au niveau de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE

L'entreprise pour assures sa performance sociale doit pondre en considération plusieurs indicateurs qu'elle va construire ; et parmi les indicateurs qui sont utilisés par l'entreprise nous trouvons le taux d'absentéisme ; le taux de rotation ; l'équité salariale ; les accidents de travail :

2-4-1-Taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme au niveau de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE varie entre 02 % à 05 % mensuellement pour l'année 2020.

Le taux est volatile, l'entreprise en question est censée de prendre des mesures pour diminuer ce taux d'absentéisme. De ce fait, il est utile d'exploiter d'avantage son système de communication interne pour avoir un climat interne favorable et socialement responsable pour le bien être des salariées et ce qui engendre comme conséquence la baisse du taux

d'absentéisme.

2-4-2- Taux de rotation

D'après le DRH le taux de rotation des effectifs au niveau de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE est inférieur à 10 %.

En effet, ce taux dépend de la politique ressource humaine de cette entreprise. Donc les décisions ayant pour objet tout ce qui rattache à l'ajustement de la rotation et en fonction du climat sociale et la dynamique interne ainsi que la maîtrise des équipements nouvellement acquises et ce dont l'objectif d'adapter les salariés au contexte du travail. De là nous considérons que le recours à la rotation, peut être considéré comme une solution pour faire face à la routine et aux nuisances provoquées par le poste occupé.

2-4-3- Equité salariale

Il n'existe pas de grille de salaire élaborée sur la base d'une évaluation des postes.

Nombre de réunions avec le syndicat et les représentant des travailleurs l'entreprise ne dispose pas de syndicat.

Des représentants des travailleurs font partie de la commission d'hygiène et sécurité exigé par la loi

2-4-4- Les accidents de travail

L'entreprise LA SARL ABDELLAH IDAHMANENE suit avec beaucoup d'intérêt la situation dans laquelle travail ses salariés, surtout au niveau opérationnel et ce dans le cadre d'une amélioration de leur environnement interne et l'évitement des accidents de travail.

En effet, du point de vue communication interne, ces accidents de travail font systématiquement l'objet d'un rapport détaillé pour savoir la mise de toute décision envisagée comme une alternative pour minimiser voire même éviter les différents accidents de travail qui peuvent affecter négativement l'efficacité et l'efficacités de l'entreprise.

D'après, les propos du Responsable Ressources Humaines, le nombre d'accident ne cesse de varier, c'est -à-dire entre 0% à 5% depuis l'existence de l'entreprise. Le taux de 5% à fait réagir l'inspection du travail.

De ce fait, LA SARL ABDELLAH IDAHMANENE est censée d'améliorer davantage son système d'information interne afin de sensibiliser les employés concernant les causes qui peuvent provoquer tout accident de tout genre (nature).

2-5-Information sur le personnel (indicateur de satisfaction)

Pour booster davantage la communication interne et ce, pour des besoins d'adaptation des salariés aux changements organisationnels.

Il est impératif d'instaurer un climat plus favorable à la motivation et à la dynamique de groupe. Pour cela, l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE a mis à la disposition de ses salariés un registre de doléances pour recenser les réclamations avec des proposition de changement et de rectification pour servir la politique interne de la gestion des ressources humaines.

En effet, les axes les plus évoqué sont la gestion et le développement des compétences, la stabilité de personnel et la motivation des personnes.

A titre d'exemple, nous avançons deux indicateurs à savoir le taux de formation et la stabilisation du personnel.

2-5-1- Taux de formation

D'après le taux de formation avancé par la SARL ABDELLAH IDAHMANENE, qui est en l'occurrence 100 %, nous constatons que tous l'effectif de cette entreprise a bénéficié d'une formation et ce dans le cadre de l'adaptation et l'accompagnement et le développement des compétences au contexte du changement.

Cela a comme conséquence l'amélioration du rendement et la satisfaction du personnel concernant la gestion de sa carrière. Il est à préciser aussi la formation a un impact positif sur la communication interne dans le sens ou tous les salariés sont motivé d'avantage, et donc plus de dynamique. Ce climat favorise et développe la communication interne.

2-5-2- Stabilisation du personnel

D'après le taux de stabilisation avancé par la SARL ABDELLAH IDAHMANENE qui est en l'occurrence de 2.18% nous observons que le pourcentage est dans les normes donc nous pouvons dire que la situation de l'entreprise est relativement stable.

2-6- Contrat de travail à durée déterminée au sein de l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE

Dans le cadre de la flexisécurité emploi CDD (durée du contrat 06 mois), l'employé exécutera fidèlement et loyalement les taches requises à son emploi dans le respect de la législation en vigueur et de règlement intérieur de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE. Il se conformera aux normes professionnelles pour réaliser les objectifs de rendement fixé par l'employeur.

L'employé peut être appelé, pour raison impérieuse de service, à accomplir, temporairement, des tâches ou des missions autre que celle exercée habituellement dans le cadre de ses aptitudes professionnelles.

Il accepte de se soumettre aux contrôles médicaux interne et externe exigé par l'employeur en relation avec ses obligations professionnelles.

Il s'engage à toute la diligence, la responsabilité et l'assiduité réclamé par ses engagements professionnels dans le cadre de l'organisation de travail en vigueur dans la SARL ABDELLAH IDAHMANEN.

Dans l'exécution du contrat, l'employé se consacrera à ses obligations à l'exclusion de toutes activités pour son compte ou le compte d'un tiers. Il s'abstiendra de toute prise d'intérêt direct ou indirect dans une société concurrente ou auprès des fournisseurs et / ou clients de la SARL ABDELLAH IDAHMANEN, ce jusqu'à vingt-quatre (24) mois après l'expiration du présent contrat.

Dans tous les cas, l'employé s'engage à respecter scrupuleusement le secret professionnel de la SARL ABDELLAH IDAHMANEN.

Il s'interdit notamment de divulguer les informations confidentielle relative à l'employeur , ses méthodes de fabrication et autres procédé de travail , les fichier de son personnel , de ses fournisseurs et de sa clientèle , ses relations et son, organisation professionnelle et commerciales et toutes autre informations pouvant porté préjudice aux intérêts de la SARL ABDELLAH IDAHMANEN ou nuire à sa réputation industrielle et commerciale et ce aussi bien durant la durée de présent contrat que après son expiration .

Par conséquent, ce contrat de travail peut aussi être considéré comme un référent par rapport à l'information des salariés et aussi à la communication interne dont il a besoin pour le cadre de son travail.

En effet la communication vis-à-vis de l'employé dont il est question, s'articule autour des éléments suivants :

- Le travailleur est recruté pour l'exécution d'un travail liées à des contrats de travail ou de prestation non renouvelable ;
- Remplacement de titulaire d'un poste qui s'absente temporairement et au profit duquel l'employeur est tenue de conserver le poste de travail ;

- Travaux périodiques à caractère discontinu ;
- Surcroît de travail ;
- Motifs saisonniers ;
- Et Activités ou emplois à durée limitée, par nature, temporaires.

La réalisation du contrat à quelque moment et pour quelques causes que ce soient, donne lieu à restitution par le travailleur de tous documents, matériel, équipement, outillage mis à sa disposition par l'employeur, ce sans préjudice de l'obligation de passation de consignes écrites à la personne que désignera l'employeur, sous peine de blocage de solde de tous comptes.

Aussi, dans le cadre des raisons indépendantes de la volonté de la SARL ABDELLAH IDAHMANEN tel que les fortes intempéries, les catastrophes naturelles, la rupture d'approvisionnement, les grosses pannes techniques imposent l'immobilisation des moyens matériels, le ralentissement, la baisse brusque ou l'interruption de la production, l'employeur constate officiellement la force majeure et décrète l'état de chômage technique emportant l'impossibilité d'exécution de prise en contrat en prononçant :

- La mise en congé d'office ou de récupération de l'employé ;
- La réduction de volume horaire de travail et, conséquemment, la baisse de la rémunération ;
- Et la mise en place en congé sans solde d'office suspendant ainsi la relation de travail.

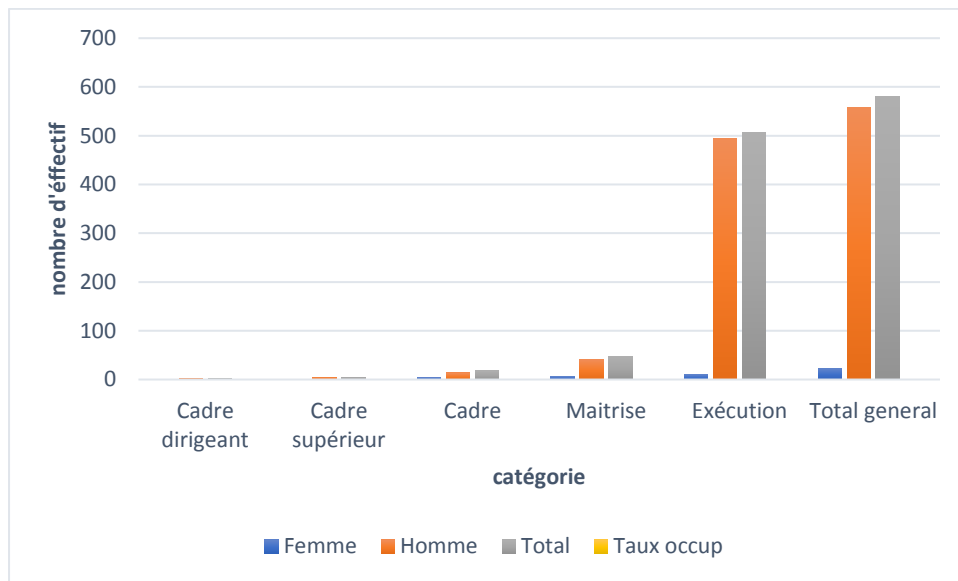
Tableau N°12 : Répartition des effectifs par catégorie (2020)

Catégories	Femme	Homme	Total	Taux occupé
Cadre dirigeant	0	3	3	1%
Cadre supérieur	0	4	4	1%
Cadre	5	14	19	3%
Maitrise	7	41	48	8%
Exécution	11	495	506	87%
Total général	23	557	580	100%

Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes de l'entreprise d'accueil (année 2021).

Ce tableau est représenté par le diagramme suivant :

Diagramme N° 05 : Répartition des effectifs par catégorie (2020)



Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes de l'entreprise d'accueil (année 2021).

D'après cette figure, qui représente les catégories du personnel de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE, nous constatons que la classe exécution est au podium du moment qu'elle assure le fonctionnement du cycle d'exploitation de l'entreprise.

Nous constatons aussi que la SARL ABDELLAH IDAHMANENE emploie un effectif de toute catégories à savoir les cadres dirigeants, cadre supérieurs, cadre maitrise et l'exécution.

Nous pouvons comprendre qu'ils existent plusieurs niveaux de décisions et d'exécution c'est-à-dire chaque catégorie a un rôle dans l'entreprise et l'ensemble de ces catégories travaille pour la performance de cette dernière.

De ce fait, l'entreprise est obligée de développer, un système de communication interne qui va converger les objectifs de ces catégories pour garantir la stabilité interne et augmenter le rendement et la productivité avec une perspective de motiver davantage les salariés.

2-6- Elaboration d'un sondage interne

Afin de fructifier son système de communication interne la SARL ABDELLAH IDAHMANENE fait recours au sondage par questionnaire effectuer aux employés de la SARL, dont les éléments traités sont la gestion et l'organisation actuelle de l'entreprise, la communication horizontale et verticale ainsi que le système de travail effectuer les résultats de ce sondage sont représenté dans le tableau suivant :

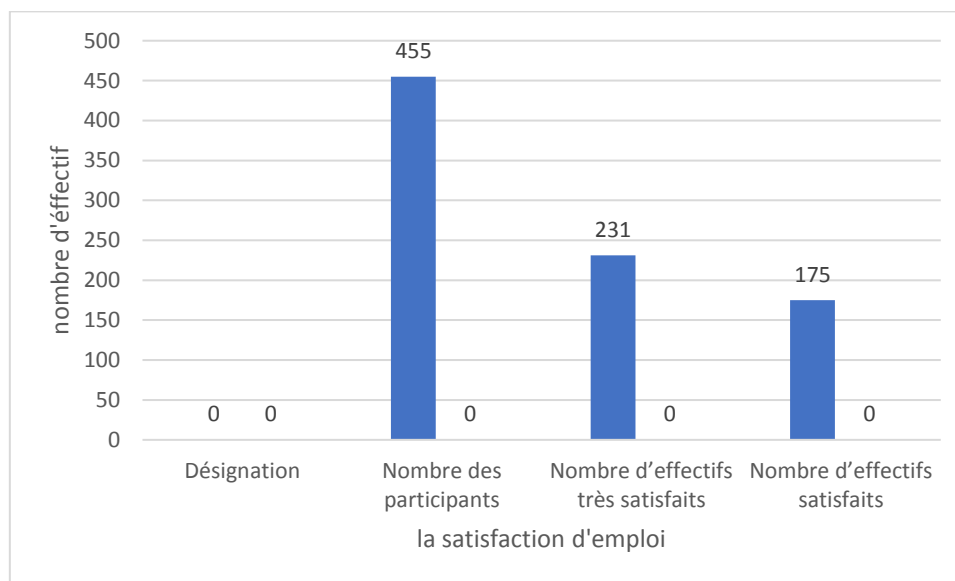
Tableau N°13 : résultats de sondage effectuer aux employées de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE (2020)

Désignation	Nombre	Pourcentage
Nombre des participants	445	74.16%
Nombre d'effectifs très satisfaits	231	51.91%
Nombre d'effectifs satisfaits	175	40.22%
Nombre d'effectifs insatisfaits	35	7.86%

Source : réalisé par nous même à partir des documents interne de l'entreprise d'accueil.

Ce tableau est représenté par le diagramme suivant

Diagramme N° 06 : Résultat final de sondage (2020)



Source : réalisé par nous même à partir des documents interne de l'entreprise d'accueil.

Nous avons déterminé que la majorité d'effectifs de l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE sont très satisfaits de la gestion, l'organisation et l'encadrement actuel avec un taux qui avoisine les 62%.

Conclusion du chapitre III

D'après les données statistiques et ce travail d'analyse issus de notre enquête. Il ressort d'après l'enquête effectué sur le terrain auprès du responsable des ressources humaines qui nous à confirmer que la communication interne influence positivement sur la performance sociale des salariés, il nous a aussi confirmé que la communication interne a un effet positif sur la réalisation des objectifs organisationnels.

L'entreprise ABDELLAH IDAHMANENE repose sur l'adaptation des politiques de communication interne qui influencent positivement sur la performance sociale en entreprise, elle va garantir et établir une meilleure relation entre les salariés.

Conclusion Générale

La communication interne est un outil utile dans des entreprises et des organisations parce qu'elle permet de simplifier le fonctionnement, c'est-à-dire que chacun peut se situer dans l'organisation en comprenant mieux les activités et les objectifs fixés aux autres services et participe à la prise de décision.

Faire usage d'une stratégie de communication interne, permet d'impliquer et de responsabiliser l'ensemble du personnel dans la réalisation des ambitions de l'entreprise, et la communication interne regroupe un ensemble d'actions visant à créer les conditions de la performance individuelle et collective. A Finalité « organisationnelle », elle doit favoriser la coordination, la collaboration entre salariés et ce par la détermination d'un système adéquat d'interactions et de médiations intrinsèquement liée aux dimensions comportementales et psychologiques de la situation de travail, la communication interne doit permettre d'informer de manière factuelle sur ce qui existe, de produire du sens, de créer la cohésion et de soutenir la performance sociale.

Actuellement, la communication interne devient de plus en plus importante dans le parcours de l'entreprise, elle est l'élément indispensable qui assure la liaison entre la direction et les salariés, elle est l'outil efficace pour informer, fédérer et motiver ce qui peut se faire avec la participation, à la réalisation des projets, et avec l'échange d'information entre les collègues. L'entreprise « SARL ABDELAH IDAHMANENE » est parmi les entreprises Algériennes qui ont recours à la communication interne afin de mobiliser son personnel et l'informer sur ses objectifs. Alors nous pouvons dire que les travailleurs de l'entreprise sont considérés comme l'édifice même de ce dernier.

Ensuite, nous a permis de comprendre le concept de performance en étudiant les termes et les différents types de performance qui le caractérisent, avant de parler des éléments qui déterminent la performance sociale.

La préoccupation principale de notre étude, était d'évaluer et d'analyser l'apport de la communication interne dans la performance sociale de l'entreprise SARL ABDELAH IDAHMANENE.

La démarche suivie nous a permis de récolter plus d'informations sur cette démarche au sein de l'entreprise étudiée et ainsi pouvoir répondre à notre question principale.

Les résultats de notre étude au sein de la SARL ABDELAH IDAHMANENE, nous ont permis de constater que les travailleurs sont satisfaits du système d'information actuel de leur entreprise. Et que la communication interne développe le sentiment d'appartenance et d'intégration des travailleurs dans l'entreprise « SARL ABDELAH IDAHMANENE » qui se

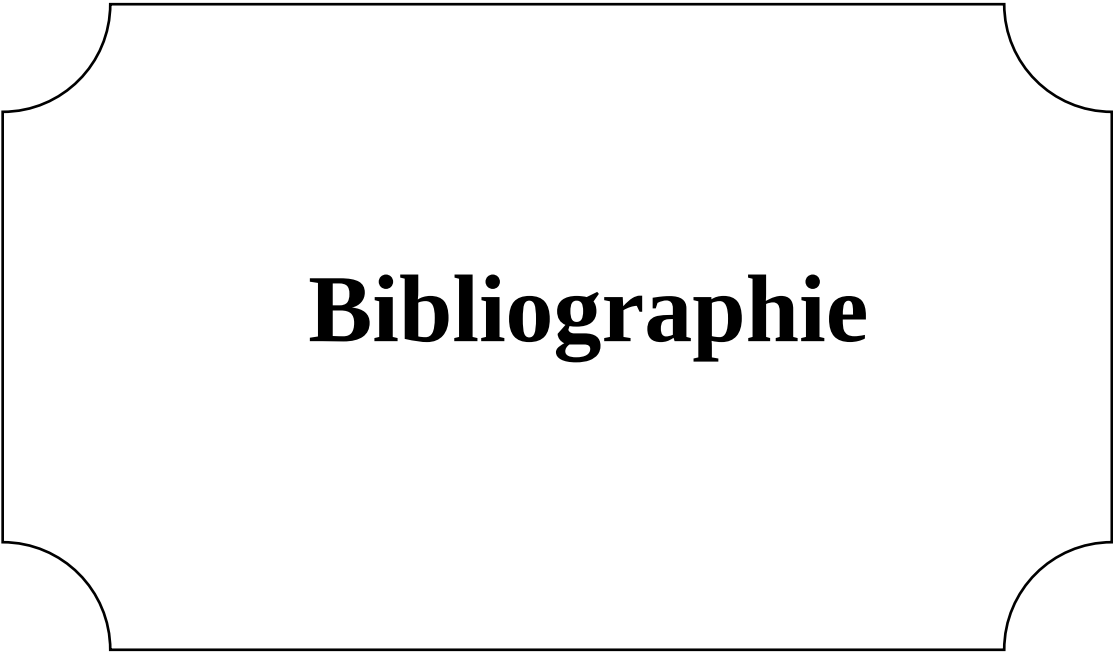
fait par la réalisation des projets d'entreprise et la prise en considération des opinions des travailleurs.

Après l'enquête, la collecte des données, l'interprétation et l'analyse des résultats obtenus, il apparaît clairement que la majorité des salariés de l'entreprise « SARL ABDELAH IDAHMANENE » a une grande conscience de l'importance de la communication interne, et cela malgré leur différents niveaux d'instruction des catégories socioprofessionnelles.

D'autre part, nous avons démontré que l'acte de communiquer est fondamentales dans les différentes fonctions de management. Sans communication interne, l'entreprise ne peut pas planifier c'est-à-dire expliquer l'objectif, mission, organiser, implique la mise en place des mécanismes de coordination (Relation formelle /informelles).

Pour répondre à notre problématique, à la lumière des résultats de l'étude nous pouvons déduire que la communication interne est l'un de ces facteurs qui peut mettre en place un climat organisationnel capable de favoriser la performance sociale.

Pour conclure, nous dirons brièvement que l'entreprise « SARL ABDELAH IDAHMANENE » doit impérativement jouer la carte de communication interne comme clé de réussite.



Bibliographie

Ouvrages

- 01-AUDE R et autres, « *communication (toute la fonction)* », édition, Dunod, Paris, 2010 ;
- 02-BARET P, « *L'évaluation contingente de la performance globale des entreprises : une méthode pour fonder un management socialement responsable ?* », 2ème journée de recherche de CEROS, 2006 ;
- 03-BOUHAFS A, « *la communication d'entreprise* » : comment dire aux uns et aux autres, 2007 ;
- 04-BOUQUIN H., « *économie d'entreprise* », édition, Sirey, Paris, 1990 ;
- 05-D'ALMEDIA N et LIBAERT T, « *la communication interne des entreprises* », 7^{ème} édition DUNOD, Paris, 2014 ;
- 06-D'ALMEIDA N et autres, « *La communication interne de l'entreprise* », Dunod, Paris, 1998 ;
- 07-DÉTRIE P et BROYEZ C, « *la communication interne au service du management* », 2^{ème} édition Liaison, Paris, 2001 ;
- 08-DOBIECKI B, « *communication des entreprises et des organisations, psychosociologie* », édition marketing, S.A, Paris , 1999;
- 09-DONJEAN C et COBUT E, « *la communication interne* », 2ème édition, Edi. Pro, Belgique, 2014 ;
- 10-JEAN-PIERRE L « *La communication de l'entreprise* », 7e édition, Mise à jour, Paris, 2011 ;
- 11-LADJOUZI M « *cours de communication interne et externe de l'entreprise* » 4^{ème} cour, 2014 ;
- 12-LENDREVIE J et autres, « *Mercator, Théorie et pratique du marketing* », 7eme édition, Paris, 2003 ;
- 13-LETHIELLEUX. L, « *L'essentiel de la GRH* ». 5eme édition, Gualino, Paris, 2011 ;
- 14-LE MOIGNE J.L, « *L'évaluation des systèmes complexes, in système de mesure de la performance* », Harvard Expansion, Paris, 1999 ;
- 15-LIBERAT T, « *introduction à la communication* », Dunod, Paris, 2009 ;
- 16-LIBAERT T, « *Communiquer dans un monde incertain* », éd PEARSON Village Mondial, Paris, 2008 ;

17-**MARTORY B et CROZET D**, « *Gestion des Ressources Humaines* » : pilotage sociale et performance Edition DUNOD 5^{ème} Edition 2002 ;

18-**MOREL P**, « *La communication interne* », 2^{ème} édition, Ed Vuibert, Paris, 2002 ;

19-**OUACHRINE H**, « *Gestion de la force de vente et performance de la fonction commerciale de l'entreprise* », thèse de magistère INC, 2003 ;

20-**PERRUCHOT GARCIA V**, « *Dynamiser sa communication interne* ». Paris : Dunod, 2012 ;

21-**SHINON D et autre**, « *psychologie du travail et comportement organisationnel* », 2^{ème} édition GAETIN MORIN éditeur, CANADA, 2002 ;

22-**VOYER P.**, « *la performance durable* », édition, Dunod, Paris, 2003 ;

23-**WESTPHALEN M-H**, « *communicateur, le guide de la communication d'entreprise* », 3^{ème} édition Dunod, Paris, 2001 ;

Thèses et mémoires

24-**AMRANI R et AMRANI E**, « *La mesure de la performance commerciale d'une entreprise : cas d'ELECTRO-INDUSTRIES* », mémoire de Master science commerciales, Université de Tizi-Ouzou, 2018 ;

25-**FERRADJ.S et HAMADOU.F**, « *La stratégie de communication interne dans une entreprise multiculturelle : Cas de Danone Djurdjura Algérie (DDA)* » Mémoire de master académique en sciences de l'information et de la communication : UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA département des sciences humaines, 2018 ;

Articles et Revues

26-**BRUN.J-P**, « *La reconnaissance au travail Dans Les Grands Dossiers des Sciences Humaines* » 2008/9 N°12 ;

27-**CANDAU.P**: « *L'évolution de L'efficacité Organisationnelle* ». Revue Français de l'Audit Interne, n°69. Mars- Avril 1984 ;

28-**ENZ.F**, « *Measuring Humain Resources Effectiveness* » Personnel Administrator, vol. 25, n°7, juillet 1980 ;

29-HAIRE M et autre « *Strategic Posture Toward Corporate Social Responsibility* », California Management Review, vol 18 no, 2, 1975;

30-MARGOLIS J et autre, « *Misery Loves Companies: Rethinking Social Initiatives by Business* », Administrative Science Quarterly, vol 48 no 02, 2003;

31-PRESTON D et autre, « *The corporate social-financial performance relationship* »: a typology and analysis, Business and Society, vol. 36, no. 4, 1997;

32-SOGBOSI BOCCO B : « *Perception de la notion de performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique* », La revue des sciences de gestion N°241, 2010 ;

Sites internet

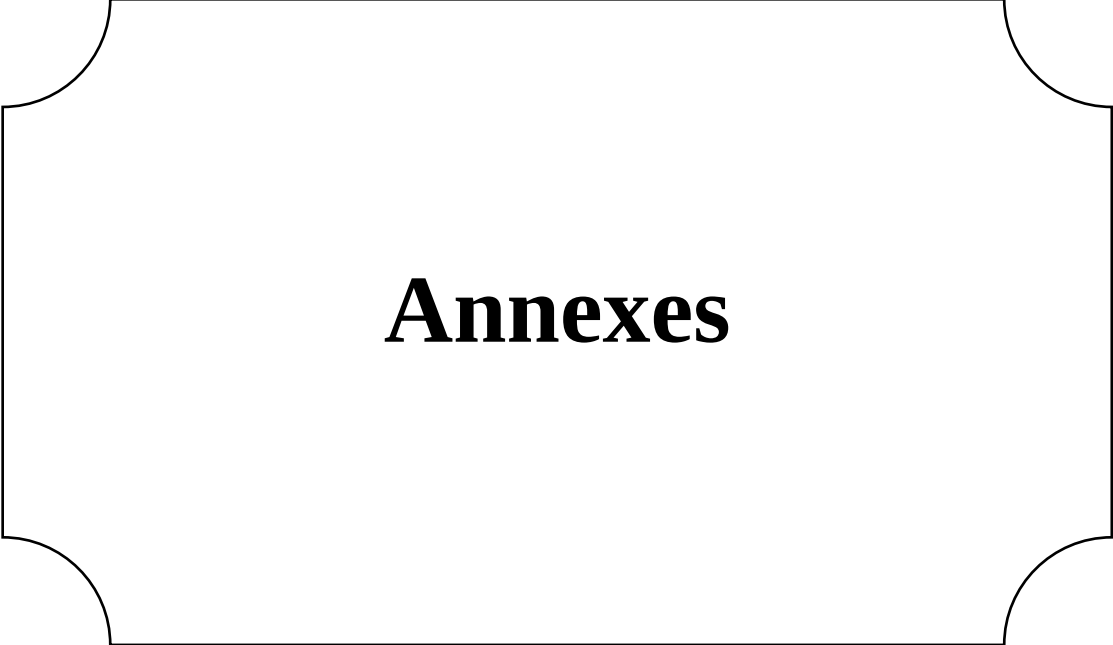
33-In http://www.ted.com/talks/lang/fr/simon_sinek_how_great_leads_inspire_action.html. (Consulté le 10/12/2020 A 20h00);

34-In <https://rse-pro.com/performance-sociale-655> consulté le 15/01/2021 à 20h00 ;

35-In <https://sites.google.com/site/barometredegestionstrategique/Accueil/articles/facteurs-de-performance> consulté le 25/01/2021 à 20h00 ;

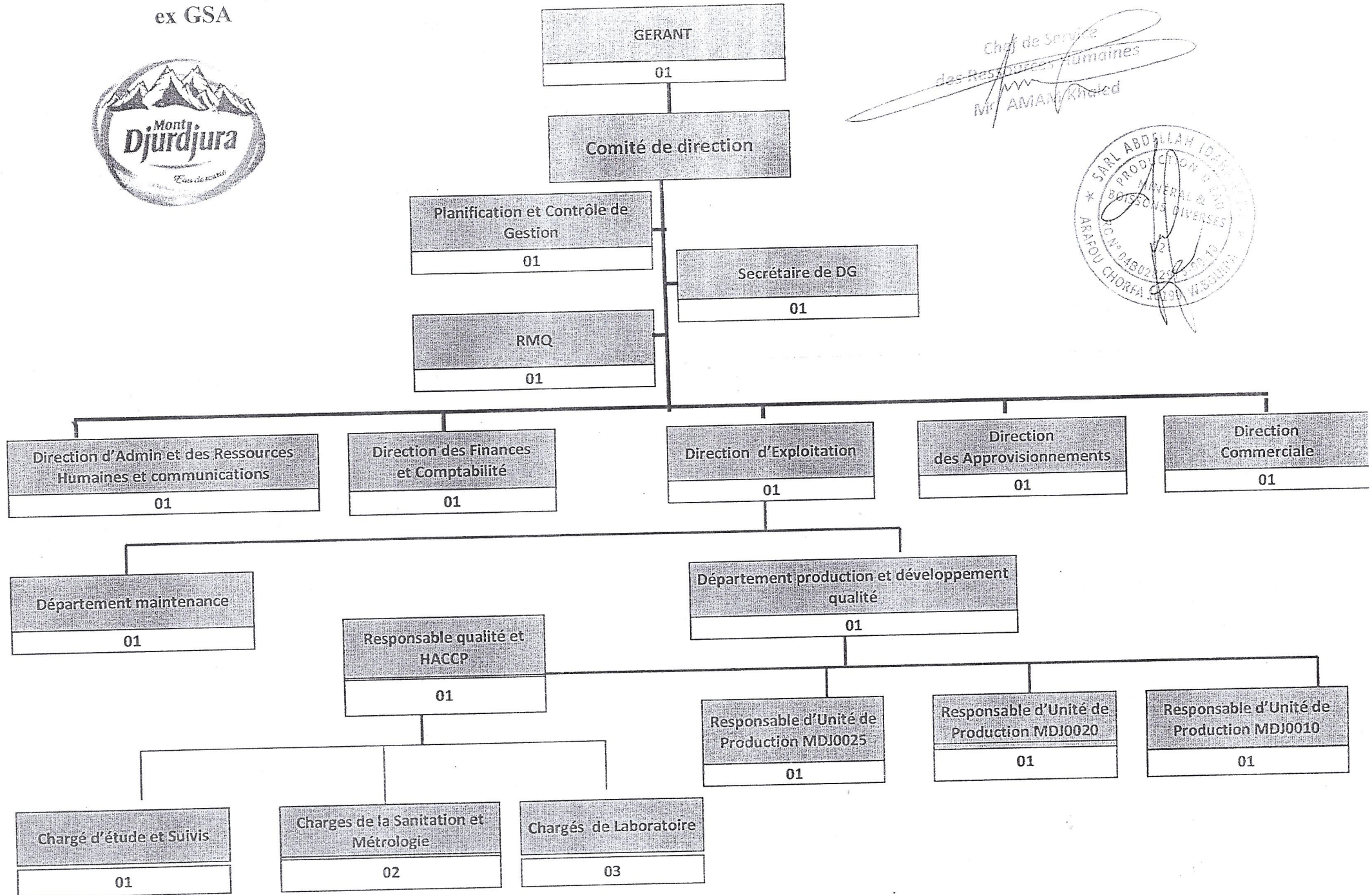
36-In <https://www.researchgate.net/publication/321609339> Consulté le 10/02/2021 à 14h30 ;

37-In <https://creg.ac-versailles.fr/l-evaluation-de-la-performance-commerciale> consulté le 14/02/2021 à 21h00.

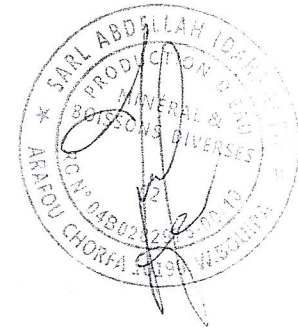


Annexes

ex GSA



Chef de Service
des Ressources Humaines
Mr AMAN Khaled



SARL G.S.A - La Grande Source d'Arafou

CAPITAL SOCIAL : 98 792 993.00 Da

Entreprise de production d'Eau Minérale et Boissons non Alcoolisées

Adresse : Source Arafou - Chorfa - 10190 Wilaya de Bouira

Tel : 020.72.30.30 Fax : 026.79.95.70

RIB : CPA Bouira N° RIB : 00400111400164621181

Web: www.montdjurdjura.com E-mail : gsa@montdjurdjura.com

RC : 04B0282975 - Art.Imp: 10170178075 - NIF: 000810179008250 - NIS : 000410170904267



81
-SNMG
-SMIG
18000
5

Date : 30/03/2021

Répartition des Effectifs par Catégorie

Affectation :

à ZZZZZZ

Position : EN ACTIVITE

à EN ACTIVITE

Categories	CADRE DIRIGEANT			CADRE SUPERIEUR			CADRE			MAITRISE									Total	Femme	Homme	Taux Occup
	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T	M	F	T				
	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0 %
	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3	0	3	1 %
CADRE DIRIGEANT	3	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	4	1 %
CADRE SUPERIEUR	0	0		4	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	19	5	14	3 %
CADRE	0	0		0	0	0	14	5	19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	48	7	41	8 %
MAITRISE	0	0		0	0	0	0	0	0	41	7	48	0	0	0	0	0	0	506	11	495	87 %
EXECUTION	0	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	495	11	506	0	0	0	580	23	557	100%
Total General	3			3	4		4			14	5	19	41	7	48	495	11	506				

2019 610 508 -

2018 450 505 -



SARL ABDELLAH IDAHMANEN ex GSA
"EAU DE SOURCE MONT DJURDJURA"

Entreprise de production d'eau minérale et
Boissons non alcoolisées

Entreprise Certifiée SGS-ISO 9001 v 2015

Adresse : Araffou commune Chorfa 10190 W. Bouira Algérie



I-Direction d'Administration et des Ressources Humaines

- **Réclamation personnel JANVIER :**

Réclamation	Propriétaire	Origine	Action curative
/	/	/	/

- **Proposition personnel JANVIER :**

Designation	Auteur(s)	Origine	Solutions proposées	Actions engagées
/	/	/	/	/

- **Gestion et développement des compétences:**

Objectif	Indicateur	Résultats	Cause	Actions curatives
Gestion et développement des compétences	Pourcentage de personnel formé par apport au personnel à former (100%)	100 %	/	/

- **Stabilisation du personnel:**

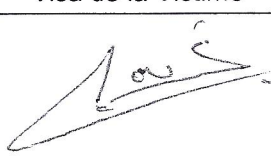
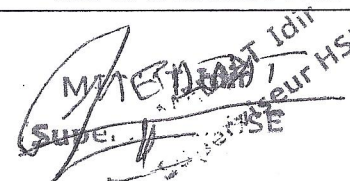
Objectif	Indicateur	Résultats	Cause	Actions curatives
Stabilisation du personnel (hors retraite)	Rotation du personnel (turn-over)=Nombre de sortie /nombre d'effectif total ($\leq 10\%$)	$13/596 = 2.18 \%$	/	/

- **motivation des personnes**

Objectif	Indicateur	Résultats	Cause	Actions curatives
Motivation des personnes	Nombre de proposition /nombre d'effectif total ($> 10\%$)	$0/596 = 0 \%$	/	/

Processus HSE	Rapport d'accident	Date	07/05/2019
		Réf	
		Pilote	

1-LA VICTIME Nom : OUSIDANE Prénom : Saïd	5-MESURES PRISES La victime a-t-elle reçu des premiers secours ? Oui ☒ Non ☐ Si oui, par : MEDJAT IDIR A-t-elle été évacuée vers un établissement sanitaire ? Oui ☒ Non ☐
2- LES TEMOINS 1/ BOUDID Nabil 2/	6-GRILLE DE CLASSIFICATION Premier niveau (accident fatal) ☐ Deuxième niveau (AT supérieur à 21 jours) ☐ Troisième niveau (AT inférieur ou égal à 21 jours) ☒ Quatrième niveau (accident sans AT) ☐
3-LES CIRCONSTANCES Date : 07/05/2019 Heure : 10h30 Lieu exacte : Souffleuse Description exacte des circonstances de l'accident : En intervenant pour libérer la préforme bloquée dans le convoyeur ; le doigt majeur de la main droite coincé dans le rouleau convoyeur Nature des lésions et leurs siège : Une fracture au niveau de la deuxième orteil du pied gauche 4-RESPONSABILITE : La victime disposait-elle des EPI adéquats ? Oui ☒ Non ☐ Lesquels ? : Tenue de travail Chaussure La victime portait-elle ces EPI ? Oui ☒ Non ☐	7-ENQUETE PRELIMINAIRE : -Recueil des informations qui seront utilisées pour l'enquête accident : La victime à essayer de retirer son doigt coincer dans le rouleau du convoyeur, il a subit une chute vers l'arrière qui à causer une fracture au niveau de la deuxième orteil du pied gauche.

Visa de la Victime	Visa de la Hiérarchie	Visa de la structure HSE
		

Unité : 5L ... MDJ0025

Processus HSE	Rapport d'accident	Nbre .de page	1/1
		Réf	O-HSE-
		Date	27/05/2019
		Version	

1-LA VICTIME

Nom : LARBI
Prénom : FOUAD
Age : 31 ans.
Fonction : MAINTENANCIER
Structure : Exploitation

2- LES TEMOINS

- 1- AHCEN FEKROUNE.
- 2- ALIOUAT DJAMEL.
- 3- AKMOUCHE RAFIK..

3-LES CIRCONSTANCES

Date : 27/05/2019 à 16h00
Lieu exacte : MDJ0025 (la souffleuse)
Description exacte des circonstances de l'accident :
En intervenant sur la souffleuse pour réparation cela
causer un plaie au niveau 2 ème doigt droit L'index
après la fermeture de la table tige.

Nature des lésions et leurs siège : plaie au niveau du 2
ème doigt droite .

4-RESPONSABILITE :

La victime disposait-elle des EPI adéquats ?

Oui ☒

Lesquels ? :

- 1- Tenue
- 2- casque anti bruit.
- 3- Casquette de sécurité
- 4- Chasseur de sécurité

La victime portait-elle ces EPI ? Oui ☒ Non ☐

⊗

5-MESURES PRISES

La victime a-t-elle reçu des premiers secours ?

Oui ☒

Si oui, par : ZEMOUR LAMINE (SUPERVISEUR HSE).

A-t-elle été évacuée vers un établissement sanitaire ?

Oui ☒

Par qui : ZEMOUR LAMINE

A quelle heure : 16h :10

6-GRILLE DE CLASSIFICATION

Premier niveau (accident fatal) ☐

Deuxième niveau (AT supérieur à 21 jours) ☐

Troisième niveau (AT inférieur ou égal à 21 jours) ☒

Quatrième niveau (accident sans AT) ☐

7-ENQUETE PRELIMINAIRE :

-Recueil des informations qui seront utilisées pour
l'enquête accident : la fatigue.

Visa de la Victime



Visa de la Hiérarchie



Visa de la structure HSE


Superviseur HSE



SARL ABDELLAH IDAHMANEN ex GSA
"EAU DE SOURCE MONT DJURDJURA"

Entreprise de production d'eau minérale et
Boissons non alcoolisées

Entreprise Certifiée SGS-ISO 9001 v 2015

Adresse : Araffou commune Chorfa 10190 W. Bouira Algérie



N/REF/...../DARH/SRH/21

Chorfa, le 21/03/2021

Sondage

L'objectif de ce sondage est la détermination de l'efficacité et la satisfaction des employés de l'organisation et la gestion actuelle de l'entreprise et son encadrement.

La Gestion actuel de l'entreprise permet:

	TS	S	IS
- la résolution des problèmes ensemble	☐	☐	☐
- d'apprendre à faire confiance aux autres	☐	☐	☐
- une meilleure gestion de stress et des conflits	☐	☐	☐
- l'atteindre des objectifs tracé par l'entreprise	☐	☐	☐

L'Organisation actuelle permet :

- d'avoir confiance dans l'organisation	☐	☐	☐
- d'être plus dynamique	☐	☐	☐
- d'améliorer le bien être en favorisant le dialogue	☐	☐	☐
- avoir confiance en ses collaborateurs	☐	☐	☐
- un bien être avec ses collaborateurs	☐	☐	☐
- la planification du travail d'équipe	☐	☐	☐
- la coordination du travail	☐	☐	☐



**SARL ABDELLAH IDAHMANEN ex GSA
"EAU DE SOURCE MONT DJURDJURA"**

Entreprise de production d'eau minérale et
Boissons non alcoolisées

Entreprise Certifiée SGS-ISO 9001 v 2015

Adresse : Araffou commune Chorfa 10190 W. Bouira Algérie



La Communication horizontale et verticale permet :

- | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - de mieux communiquer avec les autres | ☐ | ☐ | ☐ |
| - d'utilisé l'ensemble des canaux de communication disponible | ☐ | ☐ | ☐ |
| - une meilleure équitable distribution de la communication | ☐ | ☐ | ☐ |

Le Système de travail permet :

- | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| - de mieux gérer le temps pour accomplir la tâche | ☐ | ☐ | ☐ |
| - de participer à la prise de décision | ☐ | ☐ | ☐ |
| - d'impliquer l'ensemble des acteurs dans l'orientation | ☐ | ☐ | ☐ |

De l'entreprise d'atteindre l'objectif tracé

La Satisfaction d'emploi (carrière) :

TS

S

IS

☐☐☐

NB

- TS : très satisfaisant
- S : satisfaisant
- IS : insatisfaisant

Signature



SARL ABDELLAH IDAHMANEN ex GSA
"EAU DE SOURCE MONT DJURDJURA"

Entreprise de production d'eau minérale et
Boissons non alcoolisées

Entreprise Certifiée SGS-ISO 9001 v 2015

Adresse : Araffou commune Chorfa 10190 W. Bouira Algérie



N/REF/...../DARH/SRH/21

Chorfa, le 22/03/2021

PV

Objet : Conclusion finale de sondage N° (01)

Au sujet de sondage effectuer aux employés de la SARL pour la détermination de
l'efficacité et la satisfaction des employés de l'organisation et la gestion actuelle
de l'entreprise et son **encadrement**.

On a conclus que :

- Nombre d'effectif de la SARL : **600**
- Nombre des participants : **445 = 74.16%**
- Nombre d'effectifs très satisfaits : **231 = 51.91%**
- Nombre d'effectifs satisfaits : **175 = 40.22%**
- Nombre d'effectifs insatisfaisants : **35 = 7.86%**

Conclusion générale :

On a déterminé que la majorité de nos effectifs sont très satisfaits de **la gestion,**
l'organisation et l'encadrement actuel.



Liste des illustrations

Liste des tableaux

Liste des tableaux

N°	Titre du tableau	Page
01	Récapitulatif du principe des objectifs « SMART »	33
02	Aperçu sur les choix des canaux de communication	35
03	Tableau de bord d'un plan de communication	36
04	La performance externe et la performance interne	49
05	Quelques définitions de la performance sociale	58
06	La typologie de la relation performance Sociale et la performance financière	68
07	Evolution du Chiffre d'Affaires (2018/2019)	83
08	Nombre de retour annuelle (2018/2019)	85
09	Part de chaque gamme dans le CA 2018/2019	86
10	Information documentée rapports qualités mensuel (2018/2019)	88
11	Plan de communication interne de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE	90
12	Répartition des effectifs par catégorie	96
13	Résultats de sondage effectuer aux employées de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE (2020	98

Liste des figures et des diagrammes

Liste des figures

N°	Titre de la figure	Page
01	Les facteurs qui pouvant freiner la communication interne	39
02	Modèle de Gilbert sur la performance (1980)	46
03	Source de la performance	50
04	Mesure de la performance globale de l'entreprise	60
05	Les composants de la performance globale	52
06	Organigramme de l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE	76

Liste des diagrammes

N°	Titre des diagrammes	Page
01	Evolution du chiffre d’Affaire (2018/2019)	83
02	Nombre de retour annuelle (2018/2019)	85
03	Part de chaque gamme dans le CA 2018/2019	86
04	Information documentée rapports qualités mensuel (2018/2019)	88
05	Répartition des effectifs par catégorie (2020)	97
06	Résultat final de sondage (2020)	98

Table des matières

Remerciement

Dédicace

Liste des abréviations

Introduction générale.....	1
-----------------------------------	----------

Introduction du chapitre I.....	5
--	----------

Section 1 : Les principes fondamentaux de la communication interne.....	6
--	----------

1-1- Evolution et Historique de la communication interne.....	6
---	---

1-2- Définitions de la communication interne.....	7
---	---

1-3- Les formes de la communication interne.....	8
--	---

1-3-1- La communication descendante	8
---	---

1-3-2- La communication ascendante	9
--	---

1-3-3- La communication transversale.....	10
---	----

1-4- Les trois étapes de la communication interne.....	11
--	----

1-4-1- faire savoir.....	11
--------------------------	----

1-4-2- faire accepter	11
-----------------------------	----

1-4-3- faire changer	11
----------------------------	----

1-5- Les composants de la communication interne	12
---	----

1-5-1- La composante managériale	12
--	----

1-5-2- La composante culturelle.....	12
--------------------------------------	----

1-5-3- La composante commerciale	12
--	----

1-5-4- La composante humaniste	12
--------------------------------------	----

1-5-5- La composante politique	12
--------------------------------------	----

1-5-6- La composante institutionnelle.....	12
--	----

Section 02 : les mécanismes de la communication interne	13
--	-----------

2-1- Les moyens de la communication interne	14
---	----

2-1-1- Moyens écrits	14
----------------------------	----

2-1-1-1- Le journal d'entreprise	14
--	----

2-1-1-2- les outils traditionnels	15
---	----

2-1-1-2-1- La note de service	15
-------------------------------------	----

2-1-1-2-2- Documentation.....	15
-------------------------------	----

2-1-1-2-3- Le livret d'accueil	15
--------------------------------------	----

2-1-1-2-4- La fiche de paie.....	15
----------------------------------	----

2-1-1-2-5- Le rapport écrit	15
-----------------------------------	----

2-1-1-2-6- La lettre au personnel.....	15
--	----

Table des matières

2-1-1-2-7- Le panneau d'affichage	15
2-1-1-2-8- La boîte à idées	16
2-1-1-3- Les tendances récentes	16
2-1-1-3-1- Le journal électronique	16
2-1-1-3-2- L'agence d'information	16
2-1-1-3-3- Les communications électroniques	16
2-1-2- Moyens oraux	16
2-1-2-1- La communication de proximité	17
2-1-2-1-1- l'écoute :	18
2-1-2-1-2- la diffusion des messages :	18
2-1-2-1-3- le symbole	18
2-1-2-2- la gestion des réunions	18
2-1-2-2-1- Les réunions de service	18
2-1-2-2-2- Les réunions interservices	18
2-1-2-2-3- L'exploitation des événements internes	18
2-1-2-3- Les Relais Techniques	19
2-1-2-3-1- Le journal téléphonique	19
2-1-2-3-2- La vidéotransmission	19
2-1-2-3-3- Les techniques au service des réunions	19
2-1-2-3-4- L'audiovisuel	19
2-1-3- Moyens électroniques	20
2-1-3-1- Le réseau internet ou world web	20
2-1-3-2- Internet	20
2-1-3-3- Les formules Intranet	20
2-1-3-4- Les messageries électroniques	20
2-1-3-5- Les forums de discussion ou de travail de groupe.	21
2-1-3-6- Les forums de discussion ou de travail de groupe	21
2-2- Objectifs de la Communication Interne	21
2-3- Les réseaux de la communication interne	22
2-3-1- Le réseau formel	22
2-3-2- Le réseau informel	22
2-4- Les fonctions de la communication interne	22
2-4-1- Ecouter	23
2-4-2- Informer	23
2-4-3- Arbitrer	23

Table des matières

2-5- Les circuits de la communication interne	24
2-5-1- Les circuits hiérarchiques.....	24
2-5-2- Les circuits des instances représentatives	25
2-5-3- Le circuit formel (circuit de la communication interne)	26
2-5-4- Le circuit informel.....	27
2-5-4-1- Processus de réduction.....	27
2-5-4-2- Processus d'accentuation/ d'amplification.....	27
2-5-4-3- L'assimilation	27
Section 03 : La politique, plan et stratégie de la CI	27
3-1- La politique de la communication interne	28
3-1-1- Le rattachement à la direction des ressources humaines.....	28
3-1-2- Le rattachement à la direction de la communication.....	28
3-1-3- Le rattachement à la Direction Générale	29
3-2- La stratégie de communication interne.....	29
3-3- Le plan de communication interne	30
3-3-1- Déterminer le champ d'action	31
3-3-2- Constituer un groupe de pilotage	31
3-3-3- Etablir le diagnostic.....	31
3-3-4- Déterminer les objectifs	32
3-3-5- Identifier les publics cible	32
3-3-6- Définir le message	33
3-3-7- Identifier les stratégies.....	33
3-3-8- Décider des actions et choisir les canaux de communication	33
3-3-9- Elaborer le tableau de bord.....	34
3-3-10- Evaluer le plan de communication	35
3-4- Les obstacles à la communication interne	36
3-4-1- La résistance à communiquer parmi les cadres	36
3-4-2- Le paradoxe de la communication.....	36
3-4-3- Le coût de la communication interne	37
3-4-4- La « déspecialisation » de la communication interne	37
3-4-5- L'évaluation et le talon d'Achille de la communication interne	37
3-4-6- Le décalage entre les messages et la réalité du terrain	37
3-4-7- Une combinaison de causes.....	37
Conclusion du chapitre I.....	41

Table des matières

Introduction du chapitre II	42
Section 1 : Les notions de base de la performance	43
1-1- Définitions de la performance	43
1-2- Les critères de la performance.....	44
1-2-1- L'efficacité	44
1-2-2- L'efficience	45
1-2-3- La pertinence	45
1-3- Les caractéristiques de la performance.....	47
1-3-1- La performance est construite à base des jugements.....	47
1-3-2- Les composants de la performance évoluent dans le temps.....	47
1-3-3- La performance se pilote	47
1-3-4- La performance est riche de composants antinomiques.....	48
1-4- Sources de la performance.....	48
1-4-1- Les sources internes	48
1-4-2- Les sources externes.....	48
1-5- Les objectifs de la performance	50
1-6- Le caractère multidimensionnel de la performance.....	51
1-6-1- La performance globale.....	51
1-6-2- La performance stratégique	52
1-6-3- La performance concurrentielle.....	53
1-6-4- La performance socio-économique	53
1-6-4-1- La performance organisationnelle.....	53
1-6-4-2- La performance sociale	53
1-6-4-3- La performance économique et financière.....	54
1-6-4-4- La performance commerciale.....	54
1-7- Les facteurs de la performance	55
Section 02 : présentation de la notion de performance sociale	56
2-1- Origine et définition du terme performance sociale	57
2-1-1- Origine.....	57
2-1-2- Définitions de la performance sociale.....	58
2-2- Les objectifs de la performance sociale.....	58
2-3- Les enjeux de la performance sociale	59
2-4- La mesure de la performance sociale.....	59
2-4-1- L'efficacité sociale	59
2-4-2- Efficacité commerciale.....	59

Table des matières

2-4-3- Efficacité sociale et critères d'évaluation.....	61
2-4-3-1- Le pourcentage de salariés qui n'ont pas reçu de formation.....	61
2-4-3-2- La qualité du recrutement	61
2-4-3-3- Le taux de départ.....	61
2-4-3-4- Le pourcentage d'intérimaires	62
2-5- La mesure de la performance sur le plan social et humain.....	63
2-6- Les indicateurs de la performance sociale	64
2-6-1- Les sources d'information	64
2-6-2- Modèle d'analyse de la fonction ressource humaine.....	65
2-7- Les types d'efficience	65
2-8- Les critères d'évaluation de la performance sociale.....	66
Section 03 : la relation entre la performance sociale et la performance financière	67
3-1- Le lien de causalité	67
3-1-1- L'hypothèse de l'impact social	69
3-1.2- L'hypothèse des fonds disponibles.....	69
3-1-3- L'hypothèse de l'arbitrage.....	70
3-1-4- L'hypothèse de l'opportunisme.....	70
3-1-5- L'hypothèse de la synergie positive ou négative.....	70
3-1-6- D'autres liens plus complexes.....	71
Conclusion du chapitre II.....	72
Introduction du chapitre III.....	73
Section 01 : Présentation de l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE	73
1-1- Généralités sur LA SARL ABDELLAH IDAHMANENE	73
1-2- Domaine d'activité.....	73
1-3- Effectif	73
1-4- Nom commercial	74
1-5- Situation géographique	74
1-6- Joindre l'entreprise	74
1-7- Commercialisation du produit	74
1-7-1- Le produit	74
1-7-2- La part du marché.....	74
1-8- La stratégie Marketing.....	75
1-9- Les Forces de La SARL ABDELLAH IDAHMANE	75
1-9-1- A l'écoute du consommateur.....	75
1-9-2- Qualité du produit.....	75

Table des matières

1-9-3- Qualité de la matière première	75
1-9-4- Disponibilité de produits	75
1-9-5- Laboratoire d'analyses	75
1-10- Organisation administrative de l'entreprise SARL ABDELLAIDAHMANENE	75
1-10-1- Comité de Direction	76
1-10-2- Gérance.....	77
1-10-2-1- Administration général.....	77
1-10-2-2- Finance et comptabilité	77
1-10-2-3- Direction d'exploitation	78
1-10-2-3-1- Département de production.....	78
1-10-2-3-2- Département de qualité	79
1-10-2-3-3- Département de maintenance.....	79
1-10-2-3-4- Direction commerciale.....	79
1-10-2-3-5- Direction Approvisionnement et Achat.....	79
Section 02 : La communication interne et son impact sur la performance sociale de l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE.....	83
2-1- Indicateurs clés relatives à la performance économique de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE.....	83
2-2-Plan de communication interne de l'entreprise d'accueil Sarl ABDELLAH IDAHMANENE.....	89
2-3- Les outils de la communication interne au sein de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE.....	91
2-3-1- L'affichage	91
2-3-2- Le téléphone	91
2-3-3- Les réunions	92
2-3-4- La note d'information.....	92
2-3-5- Messagerie (email)	92
2-3-6- L'intranet.....	92
2-4- Les indicateurs de la performance sociale au niveau de la SARL ABDELLAH IDAHMANENE.....	92
2-4-1- Taux d'absentéisme.....	92
2-4-2- Taux de rotation	93
2-4-3- Equité salariale	93
2-4-4- Les accidents de travail	93
2-5- Information sur le personnel (indicateur de satisfaction)	93
2-5-1- Taux de formation	94

Table des matières

2-5-2- Stabilisation du personnel	94
2-6- Contrat de travail à durée déterminée au sein de l'entreprise SARL ABDELLAH IDAHMANENE.....	94
2-6- Elaboration d'un sondage interne	97
Conclusion du chapitre III.....	99
Conclusion générale	100
Bibliographie.....	102
Annexes	
Liste des illustrations	