



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIES, COMMERCIALES ET
DES SCIENCES DE GESTION



Mémoire de fin de cycle

En vue de l'obtention du diplôme de Master en sciences de gestion

Option : Management stratégique

Thème

**L'impact de la communication interne sur la
performance de l'entreprise
Etude de cas BRANDT**

Réaliser par :

Mr. FLICI Hocine

Mr. AIT KHALED Marzouk

Encadré par :

Mr. ABIDI Mohamed

Devant le jury compose de :

Président : ACHIR Mohamed MCB UMMTO

Encadreur : ABIDI Mohamed MCB UMMTO

Examineur : GHEDDACHE Lyes MCA UMMTO

Promotion 2021-2022

Remerciements

« Nous remercions Dieu le tout puissant, de nous avoir accordé le courage pour récolter le fruit de ce travail après tant de sacrifices et de souffrances ».

Un grand remerciement est adressé à notre encadreur Mr ABIDI Mohamed, ainsi que tout le personnel de l'entreprise Brandt à Alger, qui nous ont aidé et soutenu durant notre stage pratique, en particulier Mr AOUALI Rachid pour ses aides précieuses qu'il nous a apportés pour mener à bien ce travail.

Nous manifestons également notre plus grande reconnaissance aux membres de jury d'avoir accepté de lire et d'examiner ce travail.

Ensuite nos vifs remerciements à tous nos amis pour leurs encouragements, et toutes les personnes qui nous ont enseigné durant toute la vie scolaire.

Enfin, nous témoignons toute notre reconnaissance à toute personne ayant contribué de près ou de loin à l'élaboration de ce travail.

Merci.

Dédicace

Tout d'abord, je tiens à remercier DIEU de m'avoir donné la force et le courage de mener à bien ce modeste travail.

Je tiens à dédier cet humble travail à mes très chers parents, pour leur sacrifice et leur dévouement pour mon bonheur.

A mes frères et sœurs pour leur grand soutien durant tous mon cursus universitaire.

A ma famille, mes proches et à ceux qui me donnent de l'amour et de la vivacité.

A tous mes amis qui m'ont toujours encouragé, et à qui je souhaite plus de succès.

Aussi à toutes les personnes que je connais.

Hocine

Dédicace

Je dédie ce mémoire à mes parents pour l'amour qu'ils m'ont toujours donné, leurs encouragements et toute l'aide qu'ils m'ont apportée durant mes études.

Aucun mot, aucune dédicace ne pourrait exprimer mon respect, ma considération, et mon amour pour les sacrifices qu'ils ont consentis pour mon instruction et mon bien-être trouvez ici, chère mère. Cher père et chères frères, dans ce modeste travail, le fruit de tant de dévouement et de sacrifices ainsi que l'expression de ma gratitude et de mon profond amour. Puisse Dieu Leur accorder santé, bonheur, prospérité et longue vie afin que je puisse un jour combler de joie leurs vieux jours. Merci pour mon frère Mustapha.

Merci à mes chers amis Jugurtha Ait Mimoun, Chentout Rida, Temer Abdelkader, Ait Larbi Rafik Et surtout Faidi Karima pour l'encouragement et les ondes positives qui m'ont apporté.

C'était dur, long mais grâce au bon Dieu c'était surtout beau.

Marzouk

Liste des abréviations

Liste des abréviations

| Abréviation | Signification |
|--------------------|--|
| B2B | Business to Business |
| B2C | Business to Consumer |
| DRH | Direction des ressources humaines |
| MBWA | Management by wandering around |
| PNB | Produit National Brut |
| RPI | Key Performance Indicator |
| HT | Hors taxes |
| TIC | Technologie de l'information et de la communication |
| CBU | Completely Knocked Down |
| PEM | Petit Électroménager |
| NTIC | Nouvelle technologie de l'information et de communication |

Sommaire

SOMMAIRE

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Introduction générale..... 01

Chapitre I : Généralité sur la communication interne..... 04

Introduction..... 04

Section 01 : Les principes fondamentaux de la communication interne..... 05

Section 02 : Les mécanismes de la communication interne..... 15

Section 03 : La politique, plan et stratégie de la communication interne.... 28

Conclusion..... 38

Chapitre II : Généralité sur la performance de l'entreprise 39

Introduction..... 39

Section 01 : Les notions de base de la performance de l'entreprise..... 40

Section 02 : Les différentes typologies de la performance d'entreprise..... 52

Section 03 : La communication interne comme levier de performance de l'entreprise..... 62

Conclusion..... 66

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt..... 67

Introduction..... 67

Section 01 : Présentation de l'entreprise d'accueil..... 68

Section 02 : L'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête..... 78

Conclusion..... 109

Conclusion générale..... 110

Bibliographie

Liste des illustrations

Annexes

Table des matières

Résumé

Introduction générale

L'histoire de la communication est aussi ancienne que celle de l'humanité. Depuis les Origines, l'Homme a eu besoin de communiquer. Pour cela, il mit au point des codes, des alphabets et des langages, paroles, des gestes de la main, signaux de fumée, tam-tam, document écrit tout était bon pour véhiculer le message.

Comme nous le savons tous, toute entreprise a besoin de communiquer. La communication fait partie intégrante de la panoplie de leviers du manager d'équipes. Effectivement, elle contribue largement à améliorer les performances de l'entreprise, son développement est donc sa valeur.

Avec la communication, il est possible d'argumenter, de faire réagir, de diriger ou d'échanger, de modifier ses propos s'ils ne sont pas compris. Avec un tel échange au sein de l'entreprise, il est possible de mobiliser l'ensemble des acteurs. Réellement, ils apprécient d'autant plus l'attention directe que leur prête leur manager en venant leur exprimer directement les objectifs, qu'ils peuvent émettre en retour leurs remarques sur les moyens à employer.

La communication interne est l'un des grands secteurs de la communication des organisations. Elle est un ensemble de principes, d'actions et de pratiques visant à, d'abord, donner du sens pour favoriser l'appropriation, ensuite, donner une âme pour favoriser la cohésion, et enfin, inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun.

Même si la communication interne a toujours existé de manière plus ou moins formelle, elle est réellement apparue à l'arrivée de l'ère industrielle. Le monde du travail subit une évolution radicale avec notamment la rationalisation du processus productif (Le Taylorisme et le Fordisme). Les salariés doivent obéir à des directives. Un flux d'information est ainsi créé. La communication interne permet donc de transmettre, diffuser les consignes et les premiers outils de communication interne font leur apparition dans les entreprises, notamment les tableaux d'affichages et les journaux internes. Cependant, ce n'est que vers les années 1980 que la communication sera attribuée à un service et des postes bien définis. Les « directeurs de communication » et « chargés de communication » font ainsi leur apparition.

« Si l'on admet que la communication interne a pour mission de contribuer simultanément au bon fonctionnement de l'entreprise et à la satisfaction des attentes du personnel, on ne peut se limiter à l'évaluation des supports écrits. » (MARCO et LIBAERT, 2006, p.132). Il faut rendre compte de la qualité des supports de communication (journal interne, intranet, événement, etc.)

1. Les raisons de choix du thème :

Nous avons abordé le thème de l'impact de la communication interne sur la performance des salariés pour les raisons suivantes:

- L'intérêt particulier que nous portons à la communication interne étant donné qu'elle est considérée comme l'un des facteurs clés qui contribuent à la réussite de l'entreprise.
- Le rôle des moyens de la communication interne pour faciliter la communication entre les salariés.
- La contribution de la communication interne dans l'amélioration de la performance des salariés au sein de l'entreprise.

2. Les objectifs de choix de thème :

Notre objectif de la recherche est de:

- Mettre en évidence l'importance de la communication interne dans l'amélioration de la performance des salariés.
- Savoir l'importance de communication interne comme un élément qui cherche à atteindre ses objectifs.
- Savoir l'importance de la performance au sein de l'entreprise.
- Découvrir l'impact des moyens de la communication interne sur la performance en entreprise.
- Déterminer l'influence de la communication interne sur le rendement des salariés de l'entreprise.
- Déterminer l'impact de la stratégie communicative au sein d'une entreprise algérienne.

3. La problématique

Dans ce le cadre de notre recherche sur le terrain, notre contribution porte essentiellement sur la problématique suivante :

« La communication interne rend-t-elle les salariés de l'entreprise BRANDT plus performants ? »

Pour mieux éclairer cette problématique nous avons posé les deux interrogations suivantes :

- La communication interne influence-t-elle sur la réalisation des objectifs organisationnels ?
- La stratégie communicative de l'entreprise BRANDT influence-t-elle sur la performance individuelle des salariés ?

4. Hypothèses du travail :

Afin de répondre aux questions précédentes, nous avons proposé deux hypothèses suivantes :

- **Hypothèse 01** : La communication interne influence sur la réalisation des objectifs organisationnels.
- **Hypothèse 02** : La stratégie de la communication de l'entreprise améliore la performance individuelle des salariés.

5. Méthodologie de recherche :

Dans la perspective de répondre à la problématique, aux questions secondaires et pour bien mener notre travail, nous avons suivi différentes étapes: la première consiste à une prospection et recherches documentaire, la deuxième est consacrée à notre étude de cas sur le terrain au sein de Brandt.

- **Une recherche documentaire** : recours à des ouvrages des travaux universitaires (thèses, mémoires, rapports de stage), Site internet, revue spécialisée.
- **Une étude quantitative et qualitative** : à base d'analyse des données récoltés au sein de l'entreprise Brandt.

6 .Plan de travail :

Afin d'organiser au mieux notre travail de recherche, nous avons adopté un plan structuré en trois chapitres qui se présentent comme suit :

- **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** : portera sur la performance d'entreprise que nous avons subdivisé également en 3 sections dont laquelle nous avons présenté : les notions de base sur la performance de l'entreprise, les différentes typologies de performance, la communication interne comme levier de performance de l'entreprise.
- **Le troisième chapitre** : est consacré pour la partie pratique de notre thématique et qui porteront sur 2 sections : la présentation de l'entreprise d'accueil et enfin l'enquête que nous avons menée « l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise » dans laquelle nous allons présenter les données récoltés et leur interprétation.

Chapitre I : Généralité sur la communication interne

Introduction du chapitre I

La communication est l'action qui permet d'établir des relations entre les individus en utilisant des techniques qui lui facilitent la transmission du message, elle est employée dans tous les domaines notamment au sein des organisations.

Ces dernières années la communication a pris une place stratégique au sein des entreprises car c'est le moyen qui lui permet de transmettre l'information et d'être en relation directe avec ses différentes parties prenantes que ce soit en interne pour assurer une meilleure organisation motivante ou en externe dans le but de créer une image de marque et de faire connaître et aimer ces produits à sa clientèle.

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 01 : Les principes fondamentaux de la communication interne**1-1-Histoire et évolution de la communication interne¹**

A l'origine, dans le monde de l'entreprise, avant l'avènement des nouvelles technologies, la communication interne était très limitée. Elle se traduisait principalement par des échanges téléphoniques, d'emails, de réunions, de points d'équipes...

Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés.

En 1890 apparaissent les premiers journaux internes. Mais il faudra attendre environ un siècle pour que la fonction soit vraiment identifiée comme fonction à part entière. Les années 80 verront alors s'institutionnaliser « les chargés de communication interne » ou « responsables de communication interne », puis naîtront en même temps les premières agences de conseil et d'audit.

Les moyens de communication interne ont connu une évolution croissante depuis leurs apparitions. Au début des années 90, les séminaires étaient particulièrement appréciés.

L'évolution managériale des entreprises a inéluctablement changé les modes et méthodes de communication. On distingue, en partant des années 80, trois grandes étapes modifiant le visage de la communication interne.

● **Les années 80** : durant cette période, la communication interne est centrée sur l'explication et la description. L'entreprise est dans un état d'esprit marketing. Elle vend la « connaissance » de l'entreprise afin que les salariés en comprennent les rouages. La sécurité est mise en avant, tout comme les avancées techniques de l'entreprise et l'amélioration du matériel. La communication interne éduque.

● **Les années 90** : La communication est dédiée à la mobilisation du salarié et façonne une image d'entreprise combative et gagnante. Le salarié est mis en avant à travers différents outils. Un peu à l'image du stakhanovisme, on valorise un ouvrier afin de créer un sentiment d'admiration à son égard. Il n'hésite pas à parler de son métier comme d'une véritable passion. La communication interne motive.

● **Les années 2000** : Les outils de communication ont largement évolué. Les entreprises ont un choix plus large et plus adapté aux différentes cibles. La communication se segmente afin de répondre à différents objectifs. Elle informe le salarié de la direction qu'elle souhaite prendre en montrant où elle veut aller. Elle précise ses objectifs et explique sa stratégie. La communication interne coopère.

¹authot.com/fr/2022/08/18/levolution-de-la-communication-interne-des-entreprises/

A partir des années 2000, la croissance technologique est devenue exponentielle.

C'est vraiment aux environs des années 90 que l'on assiste à une véritable évolution de la communication interne en entreprise vers des séminaires, des revues internes, des newsletters...

En effet, les entreprises ayant compris l'importance d'engager, de motiver leurs employés, elles veulent créer des vraies communautés, des « teams ». La communication interne s'étend donc à des événements en équipe, des challenges en entreprise, des événements en « interne » ou à l'extérieur. Par exemple au travers des teams buildings, d'escape games... le but étant de se réunir autour de nouveaux jeux, des nouvelles technologies pour renforcer la cohésion d'équipe et mieux communiquer par la suite. Le digital aide fortement à l'engagement, l'esprit « corporate ».

Auparavant considérée comme « ennuyeuse », peu dynamique et trop codifiée, la communication interne des entreprises a évolué de façon exponentielle et inattendue depuis l'apparition des nouvelles technologies et des réseaux sociaux... Aujourd'hui elle est multi-support, tournée vers le bien-être des employés et leur engagement.

1.2) Définition de la communication interne

1.2.1 Définition de la communication

On appelle communication marketing toutes les méthodes et les supports qui permettent à l'entreprise d'adresser un message direct ou indirect aux consommateurs.

Selon KOTLER : « La communication marketing correspond aux moyens employés par une entreprise pour informer et persuader les clients actuels et potentiels, directement et indirectement, et leur rappeler les marques, les produits et les services qu'elle commercialise. En un sens, la communication est la « voix » de l'entreprise, qui permet d'établir le contact et le dialogue avec les clients.»²

1.2.2) La communication au sein de l'entreprise :

Les entreprises sont en contact permanent avec leurs clients, leurs partenaires commerciaux, leurs journalistes ou leurs propres employés. Peu importe à qui s'adresse la communication, une stratégie concrète a toujours du sens. Il est essentiel d'utiliser le bon ton pour communiquer l'identité de l'entreprise.

Une bonne communication, c'est l'art de se comprendre, d'échanger des informations sans brouiller le message et d'assurer une bonne gestion des flux informationnels au sein de l'entreprise.

Les dirigeants doivent tout mettre en œuvre pour améliorer la communication. Pour cela, ils devront tout d'abord créer une bonne ambiance afin de pouvoir solliciter un meilleur rendement. Une communication efficace permet d'obtenir plus rapidement ce qu'on attend de chaque membre de l'entreprise.

² KOTLER (k), KALLER (K) et MANCEAU (D) : Marketing management, 15^{ème} édition, Ed Pearson, Paris, 2015, p.667

Il faut instaurer une culture d'entreprise basée sur le respect mutuel. L'estime de l'autre et son respect sont des critères primordiaux pour pouvoir communiquer. Quel que soit le lien hiérarchique, chacun doit respecter l'autre même si la communication est vers le bas.

La question de la communication au sein de l'entreprise est désormais au cœur des préoccupations des dirigeants. En effet, le conflit, le manque de dialogue... sont autant de constats qui peuvent amener l'entreprise à des difficultés voire à la crise.

Pour établir une bonne communication entre les salariés, mais aussi entre l'employeur et ses employés, il est important de s'intéresser aux différentes formes de communication afin de bien les utiliser.

Les principales formes de communication sont les suivantes :

● **La communication vers le bas** : classique, c'est celle qu'établit l'employeur avec l'ensemble de ses salariés, ou le supérieur hiérarchique avec l'ensemble de ses subordonnés. En général, elle correspond à une communication informative : communiquer sur le règlement interne, mesures de la direction...

● **La communication vers le haut** : comme vous pouvez l'imaginer, elle part de la base de la pyramide (salarié) vers la direction. En général, elle est organisée par les syndicats mais elle peut très bien venir des salariés sans intermédiaires selon la structure de l'entreprise.

● **La communication horizontale** : sûrement la plus délicate à mettre en place car il n'y a aucun lien fonctionnel. Elle a pour but de favoriser l'échange et le partage entre les salariés de l'organisation et d'éviter les conflits.

La communication d'entreprise englobe toutes les communications menées par une entreprise. Ceci se retrouve à la fois en interne dans la manière dont on s'adresse aux employés et en externe, si les destinataires sont des partenaires commerciaux (comme dans le marketing B2B) ou des clients (comme dans le marketing B2C).

La communication externe regroupe au sein du service de communication l'ensemble des formes et processus de communication d'une organisation envers le monde extérieur et les groupes cibles.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la communication externe joue un rôle fondamental pour son image et sa notoriété. C'est suite à des actions de communication externe que les partenaires, les clients et les prospects forment leur opinion et leur attitude vis-à-vis de l'entreprise.

Il est essentiel qu'une organisation puisse offrir d'elle une image positive basée sur l'expérience, la compétence et l'innovation. Outil de construction de la notoriété de l'entreprise, le plan de communication donne sens et cohérence à la multiplicité des actions de communication externe : lobbying et relations publiques, relations médias, événementiel, sponsoring, mécénat, site Internet, e-communication, publicité, promotion des ventes, marketing direct.

1.2.3. 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 différentes 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 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 un 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.

³ DÉTRIE P et BROYEZ C, « la communication interne au service du management », 2ème édition, 2001, P39. ⁴D'ALMEDIA N et LIBAERT T, « la communication interne des entreprises », 7ème édition DUNOD, Paris, 2014, P 07.

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 leur donner le sentiment réel qu'il est effectivement pris en considération et de leur permettre de se situer dans l'organisation ; aussi doit-elle demeurer crédible utiliser les moyens les mieux adaptés.

Ces derniers sont multiples et les coûts 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.

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

⁷ Ibid, P.36.

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 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.

⁸MOREL P., Op.Cit, p.37.

⁹Ibid, p.38.

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 amplifiée 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.

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 aux 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

¹¹DÉTRIE P et BROYEZ C Op.Cit P.63.

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

1-6-Les fonctions de la communication interne¹² :**1-6-1-La communication interne remplit de multiple fonction :****➤ Écouter :**

C'est dans cet esprit que les entreprises ont multiplié les baronnés très d'opinion, les enquêtes, les sondages internes, qu'elles ont multiplié les relais d'information à condition bien sûr que les informations ainsi puissent grimper la hiérarchie.

➤ Informer :

Pour mettre sur pied de véritable stratégie de communication interne entreprise dispose d'une palette de techniques sans cesse élargie : explosion des supports internes écrit, banalisation de l'audiovisuel, développement des médias électroniques, borne et minitel... Néanmoins la multiplication des outils de communication interne ne doit pas faire oublier l'essentiel : la composition d'une véritable politique qui associe au mieux les différentes techniques en fonction de leur qualité respective le support papier sera choisi pour sa rigueur, l'oral pour sa simplicité et pour son immédiateté, la vidéo pour son aspect affectif.

1-6-2-La communication interne doit surmonter plusieurs difficultés :

- Éviter le décalage entre ce que les salariés vivent et pensent de leur entreprise et le discours de l'entreprise elle-même : tout en adoptant un langage motivant, et qui porte sur les vérités.
- Parler d'une même voix aux différents publics internes avec des outils spécifiques des messages clairs et des émetteurs différents.
- Harmoniser la communication interne et externe : aucune action de communication externe d'envergure ne peut se poser d'un volet interne.

En peut donc dire que la communication interne permet une meilleure gestion et coordination au sein de l'entreprise. « *Idéalement le responsable de la communication doit savoir écouter, écrire et produire des supports audiovisuels, il devrait aussi être homme de relations sociales, de marketing, de gestion* ». ¹³

¹² M. H Westphalen, *communicator* 3^{ème} édition, Danod, Paris, 2004, p 111.

¹³ D'ALMEIDA N et autres, *Op.cit.*, P.59.

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.

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 caractéristiques 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 ce 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* »¹

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 ou outils 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 opérationnelle.² 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'information.³

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 surtout de sa fonction symbolique. Celle-ci consiste dans un efficient 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 média est de susciter un sentiment d'appartenance et de solidarité à l'intérieur de l'entreprise où les différents départements s'ignorent parfois.⁴

¹D'ALMEIDA N et autre op cite, p 30.

²D'ALMEIDA N et autres, « La communication interne de l'entreprise », Dunod, Paris, 1998, P18.

³Ibid, p.31.

⁴JEAN-PIERRE L « La communication de l'entreprise », 7e édition, Mise à jour, Paris, 2011, P.42.

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 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 loisirs...⁵

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 brèves.⁶

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 de moindre coût la transmission de l'information sécurisé entre les utilisateurs de différents services quel que soit le lieu où il se trouve.⁷

⁵ JEAN-PIERRE L, Op.Cit., P.42.

⁶ WESTPHALEN M-H, Op.Cit, P.56

⁷ WESTPHALEN M-H, Op. Cit, P.57

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).⁸

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 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 titres.⁹

⁸ D'ALMEIDA N, Op.Cit., P.18.

⁹ D'ALMEIDA N et autres, Op.cit., P 62.

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.

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 « réunionnisme », 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.¹⁰

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 décloisonnement.

¹⁰ D'ALMEIDA N et autres, Op.cit., P.68

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 principes.¹¹

2-1-2-3- Les Relais Techniques

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

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 pratiquée.¹²

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 :

¹¹ Ibid , P ,69.

¹² D'ALMEIDA N et autres, Op.cit., P.71

✓ 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 direction.¹³

✓ La visioconférence

Cette nouvelle technologie permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées entre elles par un system de 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 pièce.¹⁴

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 dialogue.¹⁵

2-1-3-4- Les messageries électroniques

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

¹³ DOBIECKI B, « communication des entreprises et des organisations, psychosociologie », édition marketing, S.A, 1999, Paris, P.105.

¹⁴ WEST PHALEN M-H, Op.Cit., P.107.

¹⁵ D'ALMEIDA N, Op.Cit., P.57

2-1-3-5- 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-Les missions et les objectifs de la Communication Interne

Ces dernières années, le rôle de la communication interne s'est complexifié.

Elle ne peut plus se contenter d'être l'outil de transmission d'informations de la hiérarchie à l'ensemble des salariés.

Son véritable enjeu est celui de l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs. L'objectif : les inciter à s'investir et donc les motiver.

Elle a pour mission de :

- Promouvoir la communication au sein de l'entreprise
- Constituer et faire vivre un réseau de correspondants communication internes.
- Exposer des résultats,
- Transmettre des informations,
- Expliquer une nouvelle orientation,
- Motiver les collaborateurs,
- Rassembler les acteurs autour d'un projet d'entreprise...
- Suivre l'évolution de l'entreprise dans la société
- Collaborer étroitement avec les managers

Parmi Les objectifs de la communication interne c'est d'inciter les salariées à s'investir et donc les motiver. L'utilisation de la communication interne dépend directement des objectifs qui lui sont attribués.

Ces objectifs se subdivisent en trois catégories : informer, motiver, rassembler. Ils doivent être considérés parallèlement avec les situations de vie courante de l'entreprise et les situations exceptionnelles telles qu'un rachat, une crise, un changement d'actionnaire, etc.

● **Informer** : L'information circule de différentes façons au sein de l'entreprise (hiérarchiquement ascendante ou descendante, non hiérarchiquement horizontale ou latérale)

● **Motiver** : La motivation du personnel représente l'objectif permanent de n'importe quelle société. Augmenter le niveau de motivation de son personnel permet d'améliorer l'efficacité de son entreprise. La globalisation de la concurrence oblige chaque entreprise à fournir une qualité de travail et un rendement de plus en plus élevé, déterminant pour sa survie à long terme et le maintien des emplois.

● **Rassembler/Fédérer** : Rassembler ses salariés autour de valeurs et d'un projet d'entreprise commun représente un objectif nécessaire à n'importe quelle organisation. Communiquer pour faire comprendre la stratégie d'entreprise et obtenir l'adhésion de son personnel, sont des conditions indispensables à la bonne performance de toute société.

Le quotidien de l'entreprise est vécu différemment par son personnel, selon sa fonction et son rang. Il est donc essentiel de regrouper les salariés autour de la volonté d'entreprise afin d'appuyer la réalisation des différentes actions qui agrémentent son quotidien.

Lorsqu'une entreprise est dirigée par une personnalité bénéficiant d'un charisme élevé, c'est souvent le cas des fondateurs d'entreprise il se crée une forte culture d'entreprise propice à son développement commercial grâce à l'adhésion renforcée des employés au projet d'entreprise. Le départ de ces fondateurs charismatiques oblige leurs successeurs à conserver des valeurs élevées de rassemblement et d'implication du personnel.

Tableau N°01 : Les objectifs de la communication interne

| Les objectifs | La manière |
|------------------------------|--|
| Former | -formation technique sur les machines ou nouveaux matériels. - formation pratique (comment animer une réunion, comment gérer son temps, comment animer un cercle de qualité. |
| Informé et s'informer | -Les résultats, l'environnement de l'entreprise. -Les objectifs à court, moyen et long terme. Les hommes (qui est qui, fait quoi) -La structure de l'organisation (les grandes divisions) |
| Motiver | -Valorisation des hommes et de leurs résultats dans les media interne et externe. -Valorisation l'entreprise et de ses résultats dans les media interne et externe |
| Fédérer | -L'image extérieure de l'entreprise. -Message de président |

Source : J.J.DEUTSH, communication interne et management, les éditions Foucher, paris, 1990,

2-3- Les champs de la communication interne**2-3-1- La communication formelle**

Celle qui renvoie à tous 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'intérieurs et à l'extérieur d'une entreprise* »¹⁶

Autrement dit le réseau formel « *Correspond à tous les réseaux officiels lors de la l'intérieur et à l'extérieur d'une entreprise.* »¹⁷

2-3-2- Le communication informelle

Qui est une sorte de communication qui peut participer dans la réalisation des objectifs du 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'efficience organisationnelle.* »¹⁸

2-4- 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.

2-4-1- 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.¹⁹

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.

¹⁶ SHINON D, et autre, « psychologie du travail et comportement organisationnel », 2eme édition GAETIN MORIN éditeur, 2002, CANADA, P 157.

¹⁷ DÉTRIE P et BROYEZ C, Op.Cit P 157.

¹⁸ Ibid P 18.

¹⁹ D'ALMEIDA N et autres, Op.Cit., P.60.

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.

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.

2-4-2- 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.²⁰

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.

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

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 personnel et utilisent les moyens qui leur sont réservés : panneaux d'affichage, distribution de journaux et tracts, organisation de réunions syndicales.²¹

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.²²

2-4-3- 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.²³

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 soignée 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).

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

²² Ibid , P.22

²³ Ibid , P.23

Il permet de relier des activités disjointes et de faire comprendre une logique d'ensemble qui dépasse le cadre de l'activité quotidienne d'une personne, d'un service, d'une direction ou d'un site, les messages véhiculés par ce circuit concernent à la fois les événements exceptionnels de l'entreprise (annonce d'une décision importante telle qu'un important contrat ou une 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.²⁴

2-4-4- Le circuit informel

Elle consiste en la circulation d'information de plus souvent infondé sans source connu et généralement à alarmiste ne transmissent de personne aux personnes dans façons informelles. Son effet peut être dévastai pour l'entreprise car elle traduit un grave dysfonctionnement dans la communication interne. Les rumeurs obéissent à une logique définit par « Allport et Postman » sur trois processus complémentaires.²⁵

2-4-4-1- Processus de réduction

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

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

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

2-4-4-3- 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.

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

²⁵ LADJOUZI M « cours de communication interne et externe de l'entreprise » 4^{eme} 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 »¹

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 humaines 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.²

¹ DONJEAN C et COBUT E, « la communication interne », 2ème édition, Edi.Pro, Belgique, 2014. P. 35.

² 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 entrainement bien placée pour avoir accès à la l'information et au contenu du message à diffuser, car considéré comme s'inscrivent dans la politique globale de la communication, dont la cohérence d'ensemble est tenue pour primordiale. Ce qui est un avantage conséquent.³

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 les constater, les réponses apportées restant largement divergentes et dépendant des circonstances et des rapports de pouvoir dans chaque unité. Deux affirmations émergeant 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 la formation, 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 éclairent la prise de décision et en assurant l'adhésion des salariés des groupes et des services concernés.⁴

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.

³ BOUHAFS A Op.Cit P.149

⁴ Ibid P.150

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.⁵

« 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. »⁶

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.⁷

Notamment LIBEART T à 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 (PCI)

« 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 par exemple une opération de privatisation avec développement d'un actionnariat interne, une réorganisation du temps de travail, ou un déménagement. »⁸

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 cout 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'actions cohérentes entre elles»⁹

⁵ LENDREVIE J et autres, « Mercator, Théorie et pratique du marketing », 7ème édition, 2003, Paris. P.486.

⁶ DONJEAN C et COBUT E, Op Cit, P35

⁷ Ibid, P36

⁸ D'ALMEIDA N et LIBAERT T, 7ème édition, Op. Cit, P, 95

⁹ PHILIPPE D et CATHERINE B autres Op.Cit P.111

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.¹⁰

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.¹¹

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.¹²

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.
- ✓ 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.¹³

¹⁰ DONJEAN C et COBUT E Op. Cit, P 35.

¹¹ Ibid P. 35

¹² Ibid P. 40

¹³ DONJEAN C et COBUT E Op. Cit, P 40.

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°02: 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

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.¹⁴

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).¹⁵

¹⁴ DONJEAN C et COBUT E, Op.Cit, P. 42.

¹⁵ http://www.ted.com/talks/lang/fr/simon_sinek_how_great_leadzes_inspire_action.html. (Consulté le 10/09/2022 A 20H)

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 premières actions de communication, l'approche peut être ajustée en cours de route, d'où la nécessité d'évaluer en permanence la mise en œuvre

. 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 événement 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.¹⁶

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

A ce stade, le communicateur décide des actions concrètes à mener et des vecteurs à utiliser. Pour ce faire, sa décision se fonde sur différents critères dont voici un aperçu non exhaustif.¹⁷

Tableau n°03 : 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.

¹⁶ DONJEAN C et COBUT E, Op.Cit, P. 43.

¹⁷ Ibid., P. 44

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 : ¹⁸

Tableau n°04: 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.¹⁹

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.

¹⁸ Ibid , P. 45.

¹⁹ 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 développées²⁰. 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.²¹

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 delà des espérances en raison de différents obstacles. Nous pouvons évoquer par exemple :

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 leadership.²²

²⁰ DONJEAN C et COBUT E, Op. Cit, P. 46.

²¹ AUDE R et autres, « communication (toute la fonction) », édition, Dunod, Paris, 2010, P.183.

²² DONJEAN C et COBUT E Op.Cit. P. 26.

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.²³

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.²⁴

3-4-4- La « désécialisation » 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.²⁵

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 prenante sont nombreux.

3-4-7- Une combinaison de causes

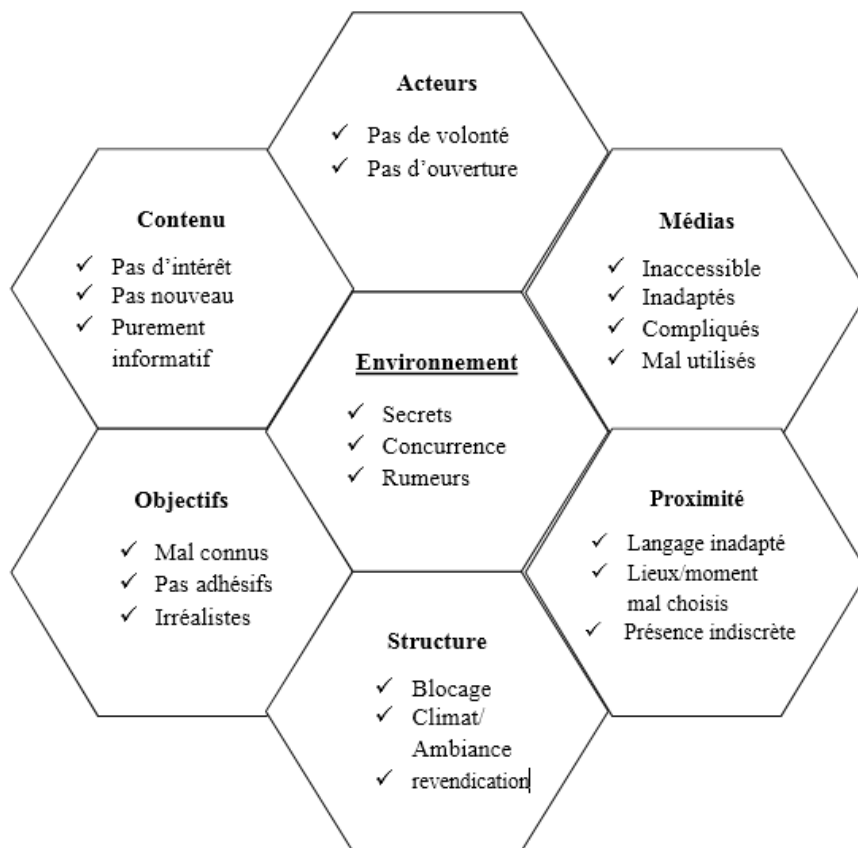
A côté de ces causes, existent bien d'autres obstacles dont la combinaison peut devenir source de dysfonctionnement. Nous distinguons ainsi sept catégories (voir le schéma ci-dessous)

²³ Ibid., P. 27.

²⁴ Ibid., P.27.

²⁵ Ibid , P.28.

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 : Généralité sur la performance de l'entreprise

Introduction du chapitre II

La notion de la performance est une notion contingente et multidimensionnelle, d'ailleurs c'est pour quoi chacun a sa propre manière de l'aborder, ce qui dépend essentiellement de sa conception, et c'est pour cela qu'on retrouve un nombre d'ouvrage important traitant cette dernière. Elle a été largement ventilée durant les récentes décennies comme un impératif catégorique.

De nos jours les entreprises sont confrontées à de nombreux défis tels que la concurrence intensive, la mondialisation des marchés, les turbulences de son environnement, c'est pour quoi elle est amenée à garantir sa bonne performance, ce qui lui permettra de surpasser ces différentes contraintes donc assurer sa pérennité.

La performance dans toute entreprise est considérée comme un inducteur à travers le qu'elle les objectifs qu'on a fixés auparavant et qu'on a pu réaliser sont mesurés. Cette notion dans l'entreprise prend plusieurs formes et aborde plusieurs éléments nécessaires à la prise de décision. C'est une notion générique qui recouvre de diverses et de multiple notion telles que la compétitivité, l'efficacité, l'efficience, la création de valeur, etc. La performance se réfère à la capacité de l'entreprise à concrétiser ses objectifs stratégiques tout en adoptant ainsi les meilleures façons de faire.

Section 1 : Les notions de base de la performance**1-1-Bref historique de la performance**

Nombre d'études ont démontré le rôle stratégique des compétences dans l'atteinte des meilleures performances. Les recherches de Reed et De Fillipi (1990), de Prahalad et Hamel (1990) et d'Ulrich et Lake (1990), par exemple, ont respectivement pu démontrer que les compétences distinctives et les compétences spécifiques augmentent l'avantage compétitif (Lado et Wilson, 1994). Ces compétences peuvent provenir de différentes ressources : Des ressources de capital physique (Usines, équipement, finances, technologies), des ressources de capital humain (Compétences, intelligence, capacités d'apprentissage des salariés), et des ressources de capital organisationnel (Structure, planification, contrôle, coordinations, systèmes de gestion). Barney aussi souligne trois types de ressources permettant de procurer aux entreprises un avantage concurrentiel :

- Les ressources humaines : formation, expérience, intelligence, des membres du personnel.
- Les ressources physiques : technologie, finance, matières premières.
- Les ressources organisationnelles/informationnelles : structure formelle de commande...

La performance de l'entreprise est une notion centrale en sciences de gestion. Depuis les années 80, de nombreux chercheurs se sont attachés à la définir et plus récemment cette notion est mobilisée dans la littérature managériale pour évaluer la mise en œuvre par l'entreprise de stratégies annoncées de développement durable.

L'origine du mot performance remonte au milieu du 19ème siècle dans la langue française. A cette époque, il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course et le succès remporté dans une course. Puis, il désigna les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Son sens évolua au cours du 20ème siècle. Il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Au 21^{ème} siècle, la performance n'est pas une option. Il s'agit là d'une pressante exigence si l'on souhaite élever le niveau de compétitivité de l'entreprise. La métaphore sportive suggère des représentations idéologiques, des valeurs comme l'effort, le dépassement, le progrès, mais aussi des modes de relation sociales : la compétition, l'équité, la coopération.¹

1-2- Définitions de la performance

La notion de performance est distinctement utilisée. Elle peut signifier tout d'abord le résultat chiffré, celui qui est généralement obtenu par un athlète, un cheval de course, à chacune de ses exhibitions. Elle équivaut pour une entreprise, en ce sens à une mesure périodiquement (rythme annuel, trimestriel ou mensuel). Aussi peut également désigner le résultat optimal qu'elle équivaut en ce sens à un potentiel ou une capacité maximale si l'objectif est atteint, donc la performance est jugée exceptionnelle, satisfaisante ou décevante selon les objectifs que l'on souhaitait atteindre.

¹ Bernard COLASSE, Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit, 2eme édition, ECONOMICA, 2009, p123.

La performance peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs :

Pour KHEMAKHEMA dans son ouvrage « dynamique de contrôle de gestion » a expliqué la notion de performance de la manière suivante : la performance est un mot qui n'existe pas en français classique. Il provoque beaucoup de confusion. La racine de ce mot est latine, mais c'est l'anglais qui lui a donné sa signification. Les mots les plus proches de performance sont « performer » en latin, « to perform » et « performance » en anglais. Le rappel de ces mots suffira à préciser le sens donné à la performance en contrôle de gestion :

Performance signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance du personnel d'une organisation consiste à donner forme et réalité au système de normes projeté et planifier par les dirigeants.

To perform signifie : une tâche avec régularité, méthodes et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière plus convenable plus particulièrement, c'est donner effet à une obligation, réaliser une promesse, exécuter les clauses d'un contrat ou d'une commande.²

Gilbert, Charpentier « *La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs, la performance est multidimensionnelle à l'image des buts organisationnels, elle est subjective et dépend des référents choisis* ». Cette définition générique de la performance facilite son opérationnalisation dans un processus d'évaluation.

Selon Michel LEBAS « la performance n'est pas une simple constatation, elle se construit. Elle est le résultat d'un processus de causalité ;

- Elle est une indication d'un potentiel de résultats futurs ;
- Elle se définit par un vecteur de paramètres reflètent le modèle de causalité dans l'espace et dans le temps ;
- Elle n'a de sens que par rapport à une prise de décision ;
- Elle est spécifique à un utilisateur et à un horizon de temps ;
- Elle correspond à un domaine d'action et à un horizon de temps ;
- Elle résulte de la définition d'un champ de responsabilité »³

² KHEMAKHEM A:« La dynamique du contrôle de gestion», 2ème édition, édition DUNOD, Paris, 1976, P.6.

³ M.Lebas, « oui, il faut définir la performance », Chronique comptabilité de gestion, Paris 1995, p 26

Selon **BOURGUIGNON (1995)** le mot performance prend des sens variables que l'on peut rattacher à l'un ou l'autre des trois sens primaire suivants⁴ :

- **La performance succès** : La performance n'existe pas en soi : elle est fonction des représentations de la réussite, variables selon les entreprises et les acteurs.
- **La performance résultat de l'action** : Contrairement au précédent, ce sens ne comporte pas de jugement de valeur.
- **La performance action** : dans ce sens plus fréquent en anglais qu'en français, la performance est un processus et non un résultat qui apparaît un moment dans le temps. Elle est la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité.

MEIER Olivier définit la performance comme suit : « La performance d'une entreprise est le résultat obtenu par cette dernière au sein de son environnement concurrentiel, lui permettant d'augmenter sa compétitivité, sa rentabilité, ainsi que sa capacité à influencer les autres firmes du secteur (renforcement de son pouvoir de négociation) »⁵

1-3- Les critères de la performance

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

1-3-1- L'efficacité

Selon **GRANSTED I**, l'efficacité est « le rapport entre l'effort et /les moyens totaux déployés dans une activité d'une part, et l'utilité réelle que les gens en tirent sous forme de valeur d'usage d'autre part »⁶

L'efficacité vient du latin *ifficiensia*, c'est le fait de produire un résultat avec un minimum de ressources. Plus la ration ressource résultats est faible plus l'efficacité est grande elle revient à la rentabilité à la productivité. Autrement dit l'efficacité est la capacité de l'entreprise à obtenir les objectifs au moindre coût.

Équation N°01 : Le calcul de l'efficacité

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{moyens mis en oeuvre}}$$

⁴ BOURGUIGNON A, « Peut-on définir la performance ? » Revue de comptabilité 1995

⁵ MEIER O., DICO du manager, Edition Dunod, Paris, 2009, P 155.

⁶ 5 GRANSTED I : « L'impasse industrielle », Edition du seuil, 1980, P33.

1-3-2- L'efficacité

BOISLANDELLE H définit l'efficacité « comme le rapport entre le résultat atteints par un système et les objectifs visés. De ce fait plus les résultats seront proches des objectifs visés plus le système sera efficace. On exprimera donc le degré d'efficacité pour caractériser les performances d'un système ». ⁷

L'efficacité vient du latin efficassitace qui signifie la force, la vertu c'est le fait que l'entreprise réussit à atteindre ses objectifs visés.

Equation N°02 : Le calcul de l'efficacité

$$\text{Efficacité} = \frac{\text{Résultats atteints}}{\text{objectifs visés}}$$

Elle englobe, selon **STERN et EL-ANSARY**, trois concepts :

✓ **La productivité** : C'est l'optimisation des ressources physiques mises en œuvre et le rapport entre une production et un volume de facteurs consommés.

Equation N°03 : Le calcul de la productivité

$$\text{Productivité} = \frac{\text{Quantité de sortants}}{\text{Quantité d'entrants}}$$

✓ **La profitabilité** : C'est le rapport d'un profit aux coûts qui lui sont associés.

Equation N°04 : Le calcul de la probabilité

$$\text{Profitabilité} = \frac{\text{Résultat d'exploitation}}{\text{Coût d'exploitation}}$$

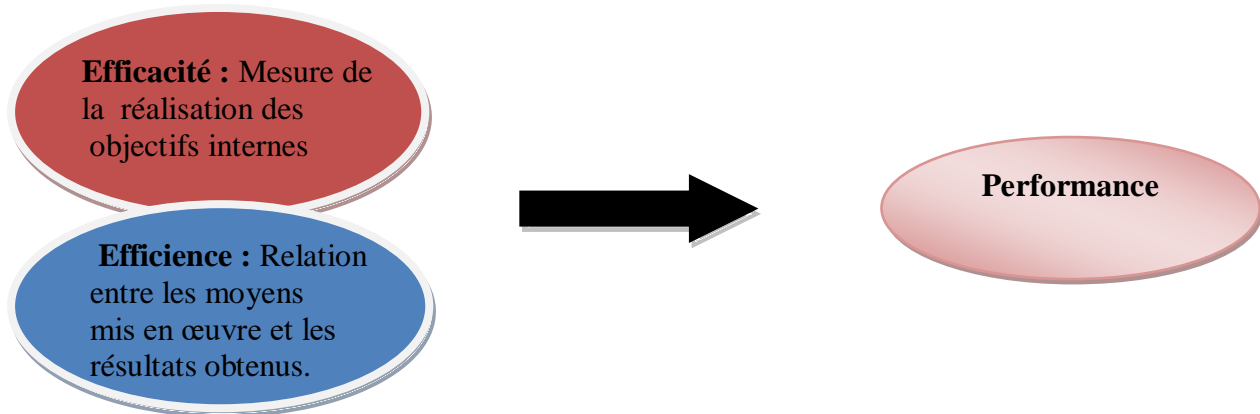
✓ **La rentabilité** : C'est le rapport d'un profit aux capitaux investis pour obtenir le Bénéfice distribuable/capitaux propres.

⁷ BOISLANDELLE H.M, « Gestion des ressources humaine dans la PME », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P 139.

Equation N°05 : Le calcul de la rentabilité

$$\text{Rentabilité} = \frac{\text{Profit}}{\text{Capital investi}}$$

Figure N°02 : Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance



Source : Jean Bernard DUCROU, hachette technique 2008

1-3-3- 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 **JEAN LOUIS Le MOIGNE** « *il s'agit alors de vérifier si l'on fait effectivement ce que l'on veut faire* »⁸

Le concept de pertinence dans la performance concerne la satisfaction de l'entreprise vis-à-vis le résultat obtenu.

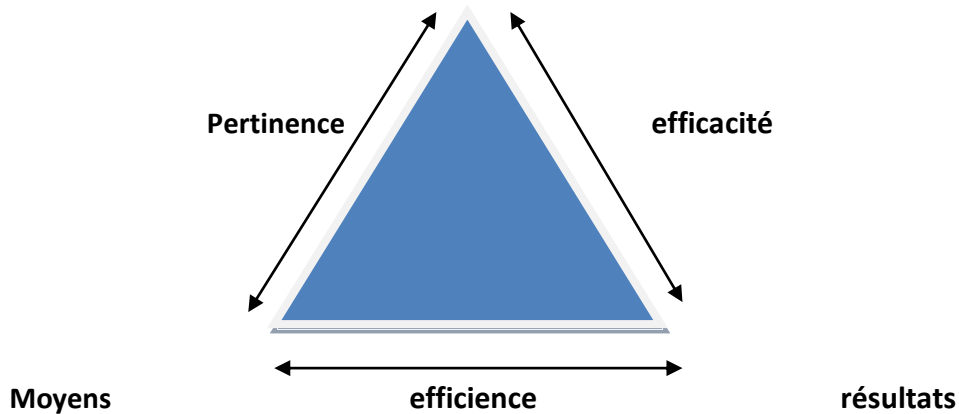
Equation N°06 : Le calcul de la pertinence

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

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.

⁸ LE MOIGNE (J.L.), L'évaluation des systèmes complexes, in système de mesure de la performance, Harvard Expansion, paris, 1999, p. 203.

Figure N°03 : 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.

1-4-La notion de la performance dans les autres domaines :

1-4-1-La performance technologique :

C'est exprimé par l'attente des clients à recevoir des services efficaces de leurs fournisseurs. Par exemple, les utilisateurs de micro-ordinateur étaient impatients de voir les nouveaux processeurs du producteur de microprocesseur INTEL et cela est dû à sa bonne performance puisque chaque nouveau produit est plus développé et amélioré que le précédent, ainsi cette entreprise a pu passer de la production de processeur à capacité DUELCORE (i2) qui ne permet pas de réaliser un simple travail de bureau à la production des processeurs à capacité 9core (i9) qui permet de faire n'importe quel travail en toute simplicité.⁹

⁹ LE MOIGNE (J.L.) , op.cit p. 203.

1-4-2-La performance sportive :

Elle se définit comme un résultat obtenu généralement lors d'une compétition ou d'un jeu, et qui peut s'exprimer par un classement, ou par un temps...etc. Elle est le résultat d'un entraînement complexe. **Selon Platonov** : « la performance sportive exprime les possibilités maximales d'un individu dans une discipline à un moment donné de son développement». ¹⁰

1-5- Les caractéristiques de la performance

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

1-5-1- La performance est construite à base des jugements

Elle est souvent définie par des critères conformes à la représentation que se font théoriciens et praticiens de la performance et de sa mesure. « Elle implique un jugement de la valeur sur les activités, les résultats, les produits et les effets de l'organisation sur son environnement. Ce concept possède, en tant que constriction social, autant de signification qu'il existe d'individus ou de groupe qui l'utilisent». ¹¹

Alors la performance reste une affaire de perception. Pour un dirigeant, elle pourra être la rentabilité ou 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.

1-5-2- Les composants de la performance évoluent dans le temps

« Les critères d'évaluation internes et ceux définie par l'environnement se modifiant. Ainsi, des facteurs qui conditionnent le succès d'une entreprise pendant une phase d'innovation peuvent se relever incompatibles avec ceux exigés pendant une phase de développement. « Il faut admettre qu'il existe des combinaisons de facteurs humains, techniques, organisationnel qui sont efficaces dans un contexte donné et qui ne le sont plus dans d'autre. Ces combinaison sont multiples, et changent au cours de temps ». ¹²

1-5-3- La performance comme indicateur de pilotage

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 complète et s'éclairent mutuellement et qui sont reliés à des objectifs multiples.

¹⁰ RAFAEL A., Performance et gouvernance de l'entreprise, les éditions des journaux officiels, 05/ 2013, P4.

¹¹ SAULQUIN .J.Y, « gestion des ressources humaine et performance des services », in revu

¹² 5 GHARBI.J, « pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action », in revue gestion des ressources humaines, N°35, Mai2000, P37.

« 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 ». ¹³

1-5-4- 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.

1-6- Les dimensions de la performance

En général, on distingue la performance externe qui s'adresse aux acteurs en relation contractuelle avec l'organisation, et la performance interne qui concerne essentiellement les acteurs de l'organisation.

Tableau N°05 : La performance externe et la performance interne

| Performance interne | Performance externe |
|---|---|
| Tournée vers les managers | Tournée principalement vers les actionnaires et les organismes financiers. |
| Porte sur le processus de construction du résultat à partir des ressources de l'organisation | Porte sur le résultat, présent ou futur. |
| Nécessite de fournir les informations nécessaires pour la prise de décision | Nécessite de produire et de communiquer les informations financières |
| Aboutir à la définition des variables d'action Requiert une vision unique de la performance afin de coordonner les actions de chacun vers un même but | Générer l'analyse financière des grands Equilibres donne lieu à débat entre les différentes parties prenantes |

Source : DORATH Brigitte, GOUJET Christian, « gestion prévisionnelle et mesure de la performance », DUNOD, Paris, p173.

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. ¹⁴

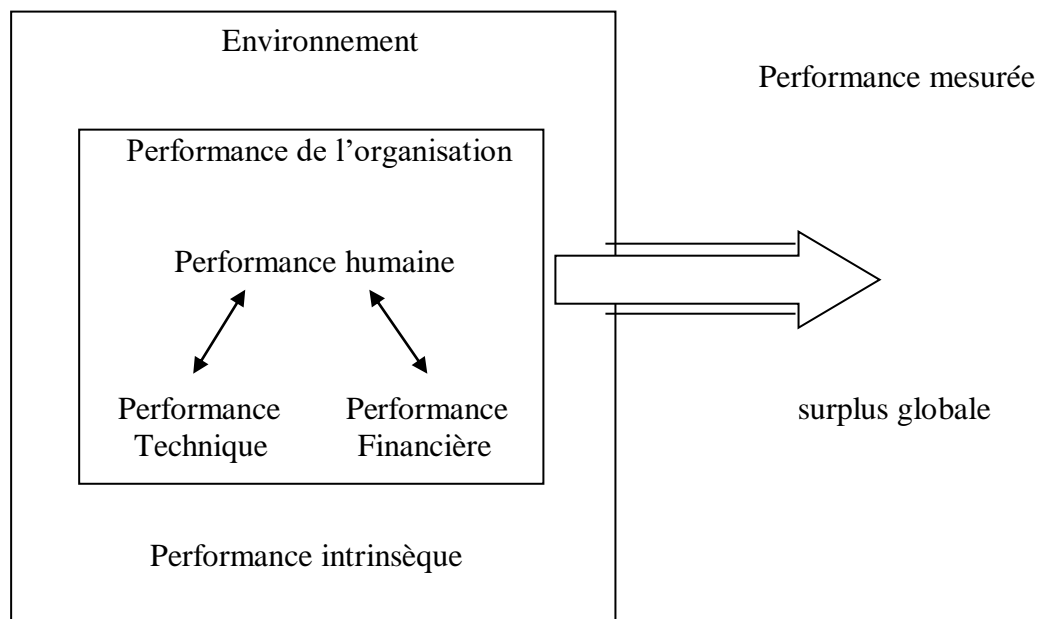
¹³ SAULQUIN.J.Y : op, cite, p21 Introduction

¹⁴ OUACHERINE H, Op.Cit P.33

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).

Figure N°04 : Source de la performance



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

1-7-La mesure de la performance

Elle permet à l'entreprise de savoir si elle a réussi à atteindre les objectifs fixés, en peut dire alors que c'est un mécanisme de contrôle qui intéresse davantage les dirigeants vus qu'elle leur fournit un maximum d'informations utiles.

La mesure de la performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité, pour toute équipe dirigeante, elle est différente et propre à chaque entreprise. La mesure de l'entreprise peut être.¹⁵

A- Financier : Exprimé en unités monétaires ou reliées à un aspect financier comme par exemple la mesure de profit, du PNB, des résultats, des parts de marché.

B- Non financier : Unités d'autres que financier et ne provenant pas de transformation ayant comme origine des unités monétaires.

¹⁵ GIRAUD.F, SAULPICO. , NAULLEAU.G, DELMOND.H, BESCOSP.L, « le contrôle de gestion et pilotage de la performance », GUALINO EDITEUR, France, 2002, p.21.

Elle peut être mesurée également :

C- A posteriori : Il s'agit de mesurer le degré de performance atteint ou le degré de réalisation des objectifs, il s'agit d'un constat fait grâce aux indicateurs de reporting.

D- A priori : Il s'agit en fait de mesurer la progression de la réalisation des objectifs et de permettre de réagir, et ce, par des actions correctives, cette mesure est possible grâce à des indicateurs de pilotage.

Pour assurer une gestion efficace, il est important de mesurer aussi toutes les autres formes de performance apportant une contribution significative à la compétitivité globale. On considère **sept axes** de mesure principaux, caractérisant les principales formes de performance.

- **Axe client** : L'importance de la mesure de la satisfaction client pour assurer une réussite durable de l'entreprise n'est plus à démontrer. De passer d'une logique produit : « On fait ce que l'on sait faire » à une logique client : « On fait ce que les clients attendent » est une véritable révolution en soi.

- **Axe partenaire** : La performance globale de l'entreprise est étroitement liée à la performance de la chaîne globale de ses partenaires qu'ils soient sous-traitance ou fournisseurs à travers des activités importantes confiées à des partenaires.

- **Axe personnel** : La praticabilité de l'entreprise réactive est directement dépendante de la participation de ses acteurs internes. Dont la motivation est devenue une préoccupation importante de juger à sa juste valeur de la qualité de la coopération interne.

- **Axe développement durable** : Le potentiel « éthique », qui peut s'exprimer en termes de développement durable, prend à juste titre une importance de premier plan.

- **Axe actionnaire** : Cet axe, bien trop privilégié aujourd'hui, mérite d'être relativisé en référence aux autres aspects de la performance. Il ne faut pas pour autant perdre de vue que l'entreprise commerciale a pour finalité la réalisation de profits. L'investisseur, en retour de sa confiance, attend une rémunération.

- **Axe processus internes (et système qualité)** : L'approche processus « orientée client » a sérieusement réformé la perception de l'entreprise. Le passage de la conception verticale et hiérarchique à la conception horizontale et responsable a ouvert le champ des possibles en matière d'amélioration continue. La mesure à la portée de tous est désormais incontournable.

- **Axe système d'information** : Le système d'information est la clé de voûte de l'entreprise intégrée. La pertinence et la qualité des informations échangées depuis le client jusqu'au dernier fournisseur conditionnent la viabilité de l'ensemble.

1-8- Les indicateurs de la performance

« Un indicateur de performance KPI (key Performance Indicator) est une mesure ou un ensemble de mesures braquées sur un aspect critique de la performance globale de l'organisation. »¹⁶

C'est un ensemble d'outils qui permettant de mesurer et d'analyser la performance de l'entreprise en délivrant des informations qui pouvant d'être qualitatifs où quantitatifs ce sont des outils précieux dans la gestion quotidienne de l'activité commerciale mais également dans le pilotage de l'entreprise dans sa globalité en distingue 3 formes d'indicateur :

1-8-1- Indicateur financier :

C'est un ensemble de ratio Permettent d'évaluer la santé financière, de l'entreprise, sa capacité de développement et détecte les dysfonctionnements à temps.

En distingue :

- Le besoin en fonds de roulement (BFR).
- Le fonds de roulement net global (FRNG).
- La trésorerie nette (TN).
- Le seuil de rentabilité (SR).
- La marge commerciale.
- La capacité d'autofinancement (CAF).

1-8-2-les indicateur organisationnelles :

C'est un ensemble d'informations concernant les ressources humaines de l'entreprise ainsi que sa productivité qui permettent de détaillait :

- Le taux d'absentéisme.
- Les marges de progression à l'intérieur des services de l'entreprise.
- Sa capacité de production.
- Service apert vente.

1-8-3-les indicateur de résultats :

Ces des indicateurs qui permettent à l'entreprise de mesurer la performance de ses activités commerciale et marketing, et de vérifier le niveau de réalisation des objectifs fixés en site donc :

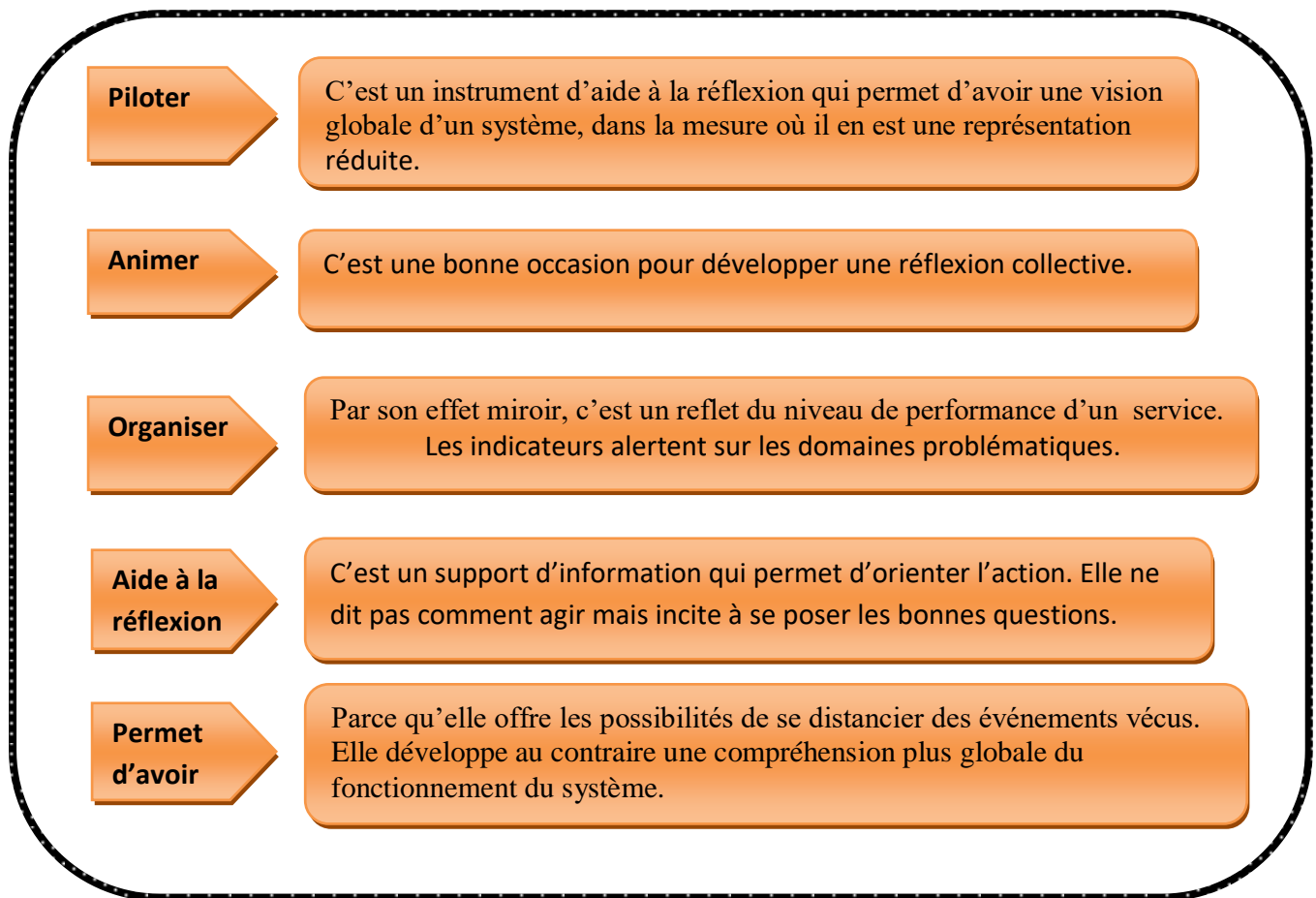
¹⁶ ERNANDEZ Alain, « Les nouveaux tableaux de bord des managers », 5eme Édition Eyrilles, 2011, p.105

- Le degré de satisfaction client.
- Le chiffre d'affaires.
- La marge bénéficiée.

1-9-Les objectifs de la mesure de la performance

La mesure de la performance joue un rôle majeur dans le contrôle. Elle vise, en effet, une multitude d'objectifs. La mesure de performance doit permettre de :

Figure N°05 : Les objectifs de mesure de la performance



Source : KAANIT A.G : « Elaboration d'un tableau de bord prospectif », Thèse de magistère, université de Batna, faculté science économique et gestion, département science de gestion, 2002, p 56.

Section 2 : Les différentes typologies de 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.

2-1- 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 »¹

La performance globale définie aussi comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales ».²

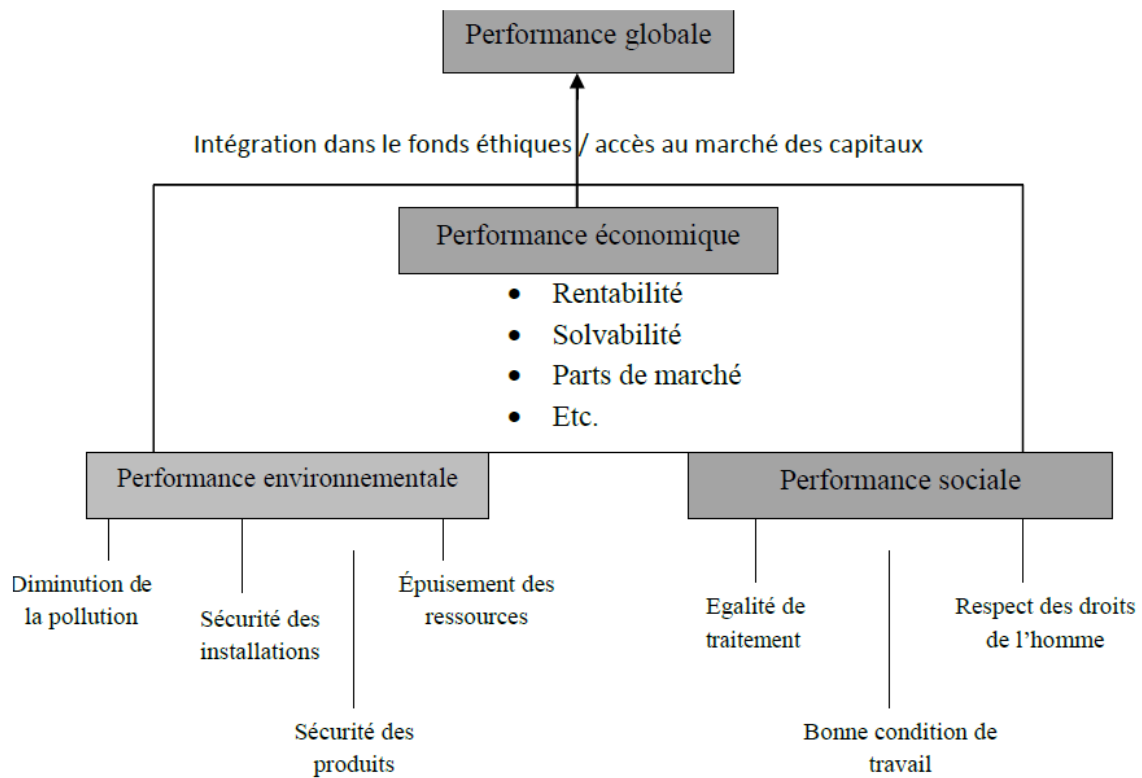
Selon REYNAUD.J-D (2003) nous pouvons distinguer les trois composants de la performance globale : performance économique, performance sociale et performance environnementale.

Figure N° 06 : 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, boycottes) ;
- Augmentation de la motivation des employés ;
- Facilité de recrutement de cadres

¹ 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.

² Ibid , P.99



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

2-2- La performance stratégique

2-2-1- Définition de la performance stratégique

C'est la Capacité de l'entreprise à transformer ses objectifs stratégiques en performance à long terme, de maintenir une distance avec les concurrents entretenue par une forte motivation (système d'incitation et de récompense) de tous les membres de l'organisation elle permet :

- L'évaluation des conséquences à long terme des différentes stratégies mises en place.
- L'appréciation des décisions prises par les dirigeants.
- D'améliore le pilotage de la performance de l'entreprise.
- Permet d'apprécier les différentes opportunités de l'entreprise pour faire évoluer les métiers et la situation de l'entreprise.

2-2-2- Les indicateurs de mesure de la performance stratégique :

- La Valeur de marché de l'entreprise.
- Les Valeurs bilancielle de l'entreprise.

- La Valeur propre de l'entreprise.

2-2-3-Les limites de la performance stratégique :

- Elle ne permet pas de discerner les différents piliers de la performance de l'entreprise.
- Elle ne donne pas des indications en ce qui concerne la détermination des objectifs stratégiques à atteindre par l'entreprise alors que ces derniers sont à la base même de la performance stratégique de l'entreprise.

2-3- La performance financière

2-3-1-Définition de la performance financière :

La performance financière pourrait être définie comme étant la réalisation d'une bonne rentabilité, d'une croissance satisfaisante, et de création de valeurs pour l'actionnaire. Elle vise à assurer la stabilité du financement de l'entreprise afin de recourir le moins possible à des crédits.

2-3-2-Les indicateurs de la performance financière :

2-3-2-1-La rentabilité :

La rentabilité est le rapport entre un revenu obtenu ou prévu et les ressources employées pour les obtenir. C'est donc l'outil d'évaluation privilégié par l'analyse financière. On distingue deux types de rentabilité : la rentabilité économique et la rentabilité financière.

- **La rentabilité économique :**

C'est le fait de mesurer l'utilisation des capitaux investis par l'entreprise sans prendre en considération la manière dont ils sont financés que ça soit des apports d'actionnaires, des emprunts ou d'autres.

Equation N°07 : Le calcul de la rentabilité économique

$$\text{La Rentabilité Economique} = \frac{\text{résultat d'exploitation d'IS}}{\text{Chiffre d'affaire(HT)}} \times \frac{\text{chiffre d'affaire}}{\text{capital engagé pour l'exploitation}}$$

Source : C.Hoaru, Maitriser le diagnostic financier, 3ème édition, Revue fiduciaire, 2008.

- **La rentabilité financière :**

Elle mesure la capacité de la société à rémunérer ses actionnaires. Elle se calcule en faisant le rapport entre le résultat obtenu lors de l'exercice et les capitaux propres de la société. Ce ratio correspond à ce que la comptabilité anglo-saxonne désigne par le « return on equity » ou encore « ROE ».³

Equation N°08 : Le calcul de la rentabilité financière

$$RF = \frac{RE + (RE - I) \times D}{(C + D)} = Dette$$

Source : Ibid

-RF= Rentabilité financière

-RE= rentabilité économique.

-I= Taux d'intérêt.

-D= Les dettes à long terme

-C= Capitaux propres.

Remarque :

- ✓ Quand $RE > I$ cela implique que l'effet de levier est positive.

L'excédent de rentabilité économique bénéficie aux actionnaires ; la rentabilité des capitaux propres croît avec l'endettement.

- ✓ Quand $RE = I$: l'effet de levier est nul.

L'endettement n'a pas d'effet sur la rentabilité financière. Dans ce cas il y a neutralité de la structure financière.

- ✓ Quand $RE < I$: l'effet de levier est négatif.

La rentabilité économique est insuffisante pour absorber le coût des dettes ; le paiement d'intérêt pénalise les actionnaires qui constatent une diminution de leur rentabilité.

2-3-2-2- la profitabilité :

La profitabilité d'une entreprise est sa capacité à générer des profits à partir de ses ventes. Elle compare le résultat net comptable au chiffre d'affaires hors taxes de l'exercice comptable.

³ C. HOAREAU, Maitriser le diagnostic financier, 3ème édition, Revue fiduciaire, 2008, P91

Equation N°09 : Le calcul du taux de probabilité

$$\text{Taux de profitabilité} = \left(\frac{\text{résultat net comptable}}{\text{chiffre d'affaire}} \right) \times 100$$

2-3-2-3-L'autofinancement :

C'est le fait que l'entreprise soit capable de financer elle-même sans faire recours à des ressources extérieures.

Equation N°10: Le calcul de l'autofinancement

$$\text{Autofinancement} = \text{Capacité d'autofinancement} - \text{Dividendes payés en (N)}$$

2-4-La performance organisationnelle :

2-4-1-Définition de 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. »⁴ (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 ». ⁵

Selon KALIKA la performance organisationnelle porte sur la structure organisationnelle de l'entreprise et pas sur sa nature économique ou sociale. Cela veut dire que la mesure de la performance organisationnelle permet de refléter les soucis organisationnelles auxquels l'entreprise doit faire face pour éviter des répercussions éventuelles sur la performance globale.⁶

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.

⁴ MICHEL.K cité par : SOGBOSSI BOCCO B, Op,Cit, P.119.

⁵ Ibid. P.119.

⁶ M.KALIKA : structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance, ECONOMICA, 1995, p.340

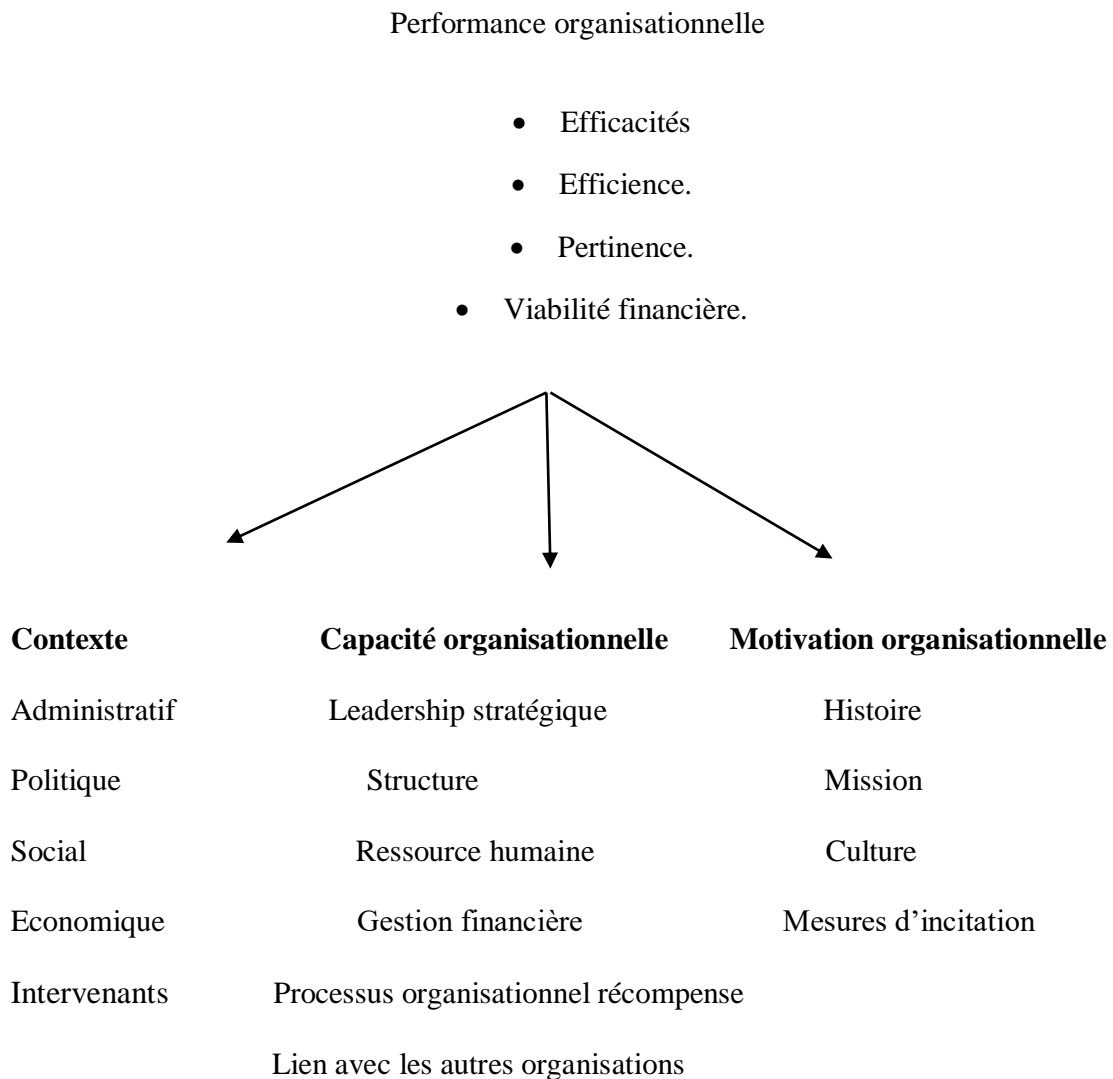
2-4-2-Les facteurs d'efficacité organisationnelle :

M. MALIKA, professeur a Paris-Dauphine, propose quatre facteurs de l'efficacité organisationnelle :

- Le respect de la structure formelle ;
- Les relations entre les composants de l'organisation (logique d'intégration organisationnelle)
- La qualité de la circulation d'informations.
- La flexibilité de la structure

2-4-3-Les indicateurs de la performance organisationnelle :

Figure N°07 : Les indicateurs de la performance organisationnelle



Source : CHARLES Lusthaus, Marie-Hélène Adrien, « Evaluation organisationnelle » édition PADIE, Canada, 2003, p 37.

2-5-La performance sociale**2-5-1-Définition de la performance sociale :**

La performance sociale est la capacité de l'organisation à mobiliser efficacement ses ressources humaines. Pour cela, elle doit s'assurer de leur bien-être. Concrètement, l'organisation va mettre en œuvre des actions visant à améliorer les conditions de travail ou la rémunération afin de motiver les salariés à s'investir. La performance sociale est également stratégique afin de soigner l'image que l'organisation renvoie à son environnement.⁷

La performance sociale est donc le résultat que l'entreprise a obtenu en matière de climat social ils peuvent être d'ordre qualitatif et où quantitatif elle évalue le ratio moyens/résultats des politiques sociales mises en œuvre, ainsi que l'impact de ces politiques sur la performance globale de l'entreprise.

2-5-2-Les indicateur de la performance sociale :

On distingue 3 catégories d'indicateurs :

✓ Indicateurs emplois :

- Le nombre embauches.
- Les départs avec en particulier le turnover des employés.
- L'absentéisme avec le nombre de journées d'absence.

✓ Indicateurs de rémunérations :

- Le montant des rémunérations avec par exemple la rémunération mensuelle moyenne,

✓ Indicateurs de formations :

- Le pourcentage des salariés ayant bénéficié d'une formation.
- Le budget consacré aux formations.

✓ Indicateurs de santé et la sécurité du travail :

- Le taux de fréquence sur le nombre d'accidents du travail.

⁷ GERMAIN C., La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions, PARIS, Ecole de management, Revue social Lamy n°1186 du 18/10/2004

2-6-La performance économique :**2-6-1-Définition de la performance économique :**

Elle concerne la mesure économique du rendement ou de la rentabilité de l'entreprise. D'après Marmuse,⁸ la performance économique peut être appréhendée par « une analyse quantitative et ce à partir de l'analyse du compte de résultat ». Il s'agit de mesurer les composantes de la compétitivité de l'entreprise.

➤ La compétitivité prix :

C'est la capacité de l'entreprise de produire des biens, et a proposé des services à des prix inférieurs à ceux des concurrents pour une qualité équivalente, elle a donc un avantage prix .elle dépend du :

- Niveaux relatifs des coûts de production.
- Des marges des producteurs.
- Des niveaux du taux de change pour les entreprises qui exportent.

➤ La compétitivité hors prix :

La compétitivité hors prix ou structurelle est la capacité de l'entreprise à imposer ses produits ou services indépendamment de leur prix. La compétitivité hors-prix dépend :

- De la qualité.
- Des innovations.
- De la réputation.

2-7-La performance managériale :

C'est la capacité du manager à savoir répartir son temps et à assurer une bonne coordination entre l'esprit de conception, l'habileté d'exécution, la conciliation et la gestion des contradictions ainsi que la capacité a réalisé, les objectifs fixés au préalable.

Afin de pouvoir évaluer la performance en peut citer quelque critère :

➤ Le leadership doit remplir quelque condition à savoir :

- Une logique de raisonnement.
- Confiance en soi.
- Une bonne communication.

⁸ Marmuse, C. (1997), La performance, Encyclopédie de Gestion, Edition Economica

➤ **Des autres compétences :** telle que ;

- Contrôle de soi, objectivité relative.

- Energie et capacité d'adaptation.

2-8-La performance concurrentielle :

2-8-1-Définition de la performance concurrentielle :

Pour Michael porter, la recherche de la performance ne dépend plus de la seule action de la firme, « elle matérialise le succès qui résulte non seulement des seules actions de l'organisation, mais aussi de ses capacités à s'accommoder, voire à s'approprier, les règles du jeu concurrentiel dans son secteur. »⁹

La performance concurrentielle suppose que l'entreprise soit capable de s'adapter aux différentes actions de la concurrence pour rester compétitive, elle est également reliée à l'analyse stratégique des règles du jeu concurrentiel. Autrement dit, la performance concurrentielle pourrait être assimilée à la compétitivité de l'entreprise.

2-8-2-Les indicateurs de la performance concurrentielle :

➤ **la part de marché relative :** Qui correspond au rapport entre les ventes réalisées et la vente réalisée par le leader du marché.

➤ **La part de marché absolue de l'entreprise :** Elle correspond au rapport entre les ventes de l'entreprise et les ventes totales des entreprises en concurrence.

➤ **L'analyse de la satisfaction des clients.**

2-8-3- Les limites de la performance concurrentielle

- Elle nécessite un suivi des modifications qui peuvent avoir lieu au sein du système concurrentiel.
- Elle ne permet pas d'identifier les piliers de l'avantage concurrentiel.

2-9-La performance de production :

2-9-1- Définition de la performance de production :

C'est la Capacité de l'entreprise à combiner de manière efficace les facteurs de production et les moyens qui lui permettent de produire. Elle a pour vocation de montrer les différentes failles au niveau de la production de l'entreprise et Permet d'améliorer la production et la productivité de l'entreprise.

⁹ Issor, Zineb. La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. Edition : Boeck supérieur, 2017 p 31

2-9-2-Les indicateur de mesure de la performance de production :

- Taux de rendement synthétique (TSS).
- Évolution des produits.
- Évolution des processus d'exécution.
- Volume de production.
- Qualité de production.
- Niveau de stock.

La performance commerciale :

C'est la capacité de l'entreprise à atteindre les objectifs initialement fixés par l'entreprise et plus particulièrement, à satisfaire les clients et à les fidéliser.

Section 03 : La communication interne comme levier de performance de l'entreprise¹**3-1-La relation entre la communication interne et la performance de l'entreprise**

L'entreprise est à la fois concernée par la communication et par la productivité ou la performance. La première est un élément important et décisif pour un fonctionnement fluide et flexible des processus de l'organisation. Considérant cette organisation comme un ensemble de processus, qui ne peuvent en aucun cas fonctionner d'une manière isolée et séparée, la communication ici est devenue très importante pour une gestion transversale des processus de l'entreprise. Sans oublier que la productivité de l'organisation peut être mesuré par le degré d'efficacité de gestion des dites processus.

Pour cela on peut dire que la communication efficace est très importante pour le bon fonctionnement d'une organisation.

La communication est l'une des fonctions de base de la gestion dans toute organisation. C'est un processus de transmission d'informations, d'idées, de pensées, d'opinions et de plans entre différentes parties d'une organisation. Une communication efficace et de bonne qualité est nécessaire non seulement pour de bonnes relations humaines, mais aussi pour de bons performances économiques.

Une communication efficace de l'information et de la décision est une composante essentielle des relations entre la direction et les employés. La communication est également un outil de base pour la motivation, ce qui peut améliorer le moral des employés dans une organisation. Dans l'autre côté une communication inappropriée ou défectueuse entre les employés ou entre le manager et ses subordonnés est la principale cause de conflit et du faible moral au travail, autrement c'est la cause de diminution d'engagement des gens au sein de l'organisation. Avec une communication efficace, il est absolument possible de maintenir une bonne relation humaine dans l'organisation tout en encourageant les idées ou les suggestions des employés et en les mettant en œuvre autant que possible, ça causera également une augmentation de la production à faible coût. La communication peut être orale ou écrite. Dans la communication orale, les auditeurs peuvent discerner ce que les orateurs essaient de dire, mais dans la communication écrite, la matière textuelle dans le message est le reflet de la pensée. Dans une communication écrite le message doit être clair, ciblé et concis avec des mots corrects, pour éviter toute mauvaise interprétation du message. La communication écrite fournit un enregistrement permanent pour une utilisation future et donne également l'opportunité aux employés de suggérer leurs commentaires par écrit.

Le terme de communication d'entreprise est utilisé pour tous les messages que nous envoyons et recevons à des fins officielles, comme la gestion d'une entreprise, la gestion d'une organisation, la conduite des affaires officielles d'une organisation bénévole, etc. la communication d'entreprise est marquée par la formalité par rapport à la communication personnelle et sociale. Le succès de toute entreprise dépend dans une large mesure d'une communication efficace et efficiente.

¹ roadoo-network.com/communication-interne-levier-de-performance/

Elle a lieu entre les entités commerciales, dans les marchés, dans les organisations et entre divers groupes d'employés, propriétaires et employés, acheteurs et vendeurs, fournisseurs de services et clients, vendeurs et prospects et entre les personnes au sein de l'organisation. Toutes ces communications ont un impact sur l'état de l'entreprise. Fait avec soin une telle communication peut promouvoir les intérêts commerciaux. Sinon, elle peut nuire à l'intérêt de l'entreprise.

La communication peut avoir un effet sur la productivité du personnel et la performance de l'entreprise à travers plusieurs méthodes, à savoir :

3-1-1-Engager les employés :

Lorsque les employés croient qu'ils sont valorisés, ils ont tendance à être plus engagés dans leur travail et à vouloir donner le meilleur d'eux-mêmes. En plus de récolter les bénéfices d'une productivité accrue entre les collaborateurs, les entreprises qui écoutent les préoccupations du personnel et tiennent les employés au courant de l'état de l'entreprise conservent leurs meilleurs collaborateurs plus efficacement que celles qui ont une culture secrète, c'est-à-dire une diminution voire même l'élimination du turn-over. Dans le même temps, les managers qui développent des techniques de communication efficaces sont beaucoup plus susceptibles d'éviter la résistance au changement au sein de l'organisation, et peuvent engager plus activement les employés à apporter des changements réussis qui améliorent la productivité et le service client.

3-1-2-Empowerment :

Une communication efficace augmente la productivité, car elle habilite ceux qui travaillent dans l'organisation. Plus l'information de chaque employé est grande, plus elle se sent habilitée à exécuter ses tâches avec confiance et direction. Les employés qui ont une compréhension précise de ce qui doit être fait et de la façon de le faire seront plus disposés et motivés à le faire. Une communication efficace permet aux gens de faire leur travail correctement la première fois.

3-1-3-Eviter les malentendus :

Une mauvaise communication et des malentendus peuvent entraîner la chute des organisations. Quand une communication efficace est absente, il existe un état de confusion constant. Certains employés pensent que les gestionnaires ont dit une chose, tandis qu'un autre groupe pense que les gestionnaires ont dit quelque chose de complètement différent. Et encore un autre groupe n'a pas compris le message mais a peur de poser des questions, ces gens interprètent simplement le message comme ils le souhaitent. Au contraire, un système communicationnel bien établi permet d'effectuer des communications correctes et sans malentendus, ce qui permet aux personnels de bien comprendre ce qu'ils doivent faire, et comment y faire. Et par conséquent l'entreprise sera en situation favorable qui se traduira effectivement par une hausse de la productivité et une augmentation de la performance.

3-2-Le système d'information et la communication

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, elle peut être un facteur, de motivation, de décision efficace et de créativité. L'arrivée des Technologies de l'information et de la communication (TIC) a bouleversé les modes traditionnels de circulation de l'information.

Nouvelles formes de circulations de l'information, un partage plus facile des informations, une diffusion plus rapide de l'information, une communication quasi-instantanée. Elles permettent aussi de développer, par le travail coopératif, le partage des compétences et l'esprit d'équipe. Le développement des TIC a également modifié les techniques de gestion des salariés dans les organisations. Les TIC remplissent des fonctions diverses au sein de l'entreprise : collecte, traitement, stockage et circulation de l'information. Les TIC permettent d'échanger des informations, de mémoriser des données et de transformer les informations en connaissance et en valeur ajoutée pour l'entreprise.

Cependant, les risques d'une communication mal maîtrisée ne sont pas à négliger. Le développement anarchique des nouveaux moyens techniques de communication peut engendrer des difficultés de cohérence et de maîtrise du système de communication.

3-3- La communication interne et la stratégie de l'amélioration de la performance

Chacun s'accorde à reconnaître l'importance de l'enjeu de la communication interne comme un élément clé de la performance de l'entreprise. Comme le remarquait justement Mathieu Detchessahar : *« 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. »*²

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.³

² LIBAERT Thierry, Communiquer dans un monde incertain, éd PEARSON Village Mondial, Paris, 2008, P 157.

³ DAVAGLE Michel et autre, La bonne gouvernance dans les ASBL, éd edipro, Belgique, 2011, P 162.

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.⁴

La communication interne est considérée comme levier de performance, ils s'estiment pourtant peu incités par leur entreprise à s'y investir.⁵

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.⁶

⁴ Ibid. P 163.

⁵ COBUT Eric et DONJEAN Christine, La communication interne, 2eme éd edipro, Belgique, 2015, P 83.

⁶ PAQUET Philippe, Information, Communication, et management dans l'entreprise : quels enjeux ? , éd L'Harmattan, Paris, 2008, P10.

Conclusion du chapitre II

À travers ce chapitre, nous avons mis l'accent sur l'importance de la performance au sein de toute organisation ainsi que l'importance de sa mesure vue qu'elle lui permet d'évaluer le degré de réalisation de ces objectifs stratégiques sur les différents axes organisationnelle, concurrentielle, économique, commerciale, de façon optimale. La bonne performance réside dans le juste équilibre entre les résultats et les capacités de l'entreprise, ou le juste équilibre entre l'efficacité et l'efficience.

D'autre part, nous avons retenu que la performance est une association des performances diverses et relève donc d'un concept multidimensionnel, elle est une excellente intégration des outils et d'indicateurs qui mèneront l'entreprise vers un chemin d'efficacité, d'efficience et de pertinence, enfin la performance représente l'une des clés de survie des organisations.

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Introduction du chapitre III

Après avoir présenté la communication d'entreprise en général ainsi que la performance dans les deux premiers chapitres qui sont théoriques, nous avons procédé à une étude de cas pratique au sein de l'entreprise **BRANDT**.

Afin de réaliser notre travail de recherche qui a été effectué au sein de l'entreprise **Brandt**, sous le thème « l'impact de la communication interne sur la performance des salariés » et pour arriver à des résultats, on a fait recours à une analyse quantitative pour étudier certains processus dans l'entreprise et pour présenter les réponses aux questionnaires.

Pour cela, nous avons entamé le premier chapitre par une présentation générale de l'entreprise **BRANDT**, et par la suite nous avons classé nos données dans des tableaux relatifs aux caractéristiques de notre population qui contient toutes les catégories socioprofessionnelles (cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution) dans le but d'analyser et interpréter les résultats de notre étude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise.

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Section 1 : La présentation de l'organisme d'accueil

Dans cette présente section nous allons présenter dans un premier temps le groupe CEVITAL qui est l'entreprise mère de BRANDT, puis cette dernière qui fait l'objet de notre cas pratique.

1-1-Historique du groupe CEVITAL

Créé en 1971, le Groupe Cevital est le premier groupe industriel privé algérien. Conglomérat actif dans quatre grands secteurs d'activité : agroalimentaire, industrie, logistique & distribution, automobile & services. **Cevital** affiche un chiffre d'affaires 2013 de 2,5 milliards d'euros et emploie plus de 14 500 collaborateurs.

Avec un taux de croissance annuel à deux chiffres depuis 1999, le groupe Cevital a atteint aujourd'hui une taille qui lui permet d'acquérir le statut de « global player » régional et continental. Un statut consacré par le rapport « The African Challengers » du Boston Consulting Group.

Cevital : un groupe puissant et diversifié dont la devise est « Commencer petit, voir Grand et aller Vite»

Le Groupe Cevital s'est constitué autour d'une idée forte : bâtir un ensemble économique cohérent et agile.

Mr Issad Rebrab, le fondateur du Groupe, résume les clefs du succès en sept points :

- ✓ Le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée ;
- ✓ La recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués ;
- ✓ L'attention accordée au choix des femmes et des hommes, à leur formation et au transfert des compétences ;
- ✓ L'esprit d'entreprise ;
- ✓ Le sens de l'innovation ;
- ✓ La recherche de l'excellence ;
- ✓ La fierté et la passion de servir l'économie

Cevital : Une présence internationale, implanté en Algérie, au Maroc, en Tunisie, en Italie, en Suisse, en Espagne et en France, le Groupe Cevital envisage de réaliser à l'horizon 2025 un chiffre d'affaires de l'ordre de 20 milliards d'euros majoritairement à l'international.

Une volonté de développement qui s'appuie sur des investissements lourds et de la croissance externe, notamment en Europe et en Afrique.

L'initiative de créer en 2013 la « Cevital Corporate University » est directement liée à cette ambition de forte croissance.

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Elle découle également de la conception des affaires prônée par le président-fondateur du groupe. Pour

Mr Issad Rebrab, le fondateur du Groupe, ce sont les “people companies”, c’est-à-dire les entreprises centrées sur les Hommes, qui peuvent réussir sur le long terme. Développer les talents des « leaders de notre croissance », telle est la mission dévolue à la « Ce vital Corporate University ».

Tableau n°06 : Groupe CEVITAL avant 2000

| Année | Investissement | Type | Industrie |
|-------|------------------------|---------------|--|
| 1971 | SO.CO.MEG | Participation | Construction Métallique |
| 1975 | PROFILOR | Création | |
| 1979 | SOTECOM | Acquisition | |
| 1984 | SACM | Acquisition | |
| 1985 | ENALUX | Création | |
| 1986 | NORD METAL | Création | Fabrication de grillage et toile à tamis |
| | METALLOR | Création | Fabrication de tubes en acier |
| 1988 | METAL SIDER | Création | Sidérurgie |
| 1991 | J.B.M. | Création | Reprise des activités d'I.B.M. en Algérie |
| | LIBERTE | Création | Quotidien d'information |
| 1992 | C.B.S | Création | Reprise des activités de RANK XEROX en Algérie |
| 1995 | AGRO-GRAIN | Création | Importation et distribution de produits agroalimentaires |
| 1997 | HYUNDAI MOTORS ALGERIE | Création | Distribution de véhicules Hyundai |
| 1998 | CEVITAL SPA | Création | Industries agroalimentaires |

Source : HEC Montréal Recherche et publication : <http://expertise.hec.ca/ce vital/wp-content/uploads/2011/05/PRESENTATION-CEVITAL-2010-Francais.pdf> (22/02/2013 à 15:45)

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Tableau n°07 : Groupe CEVITAL après 2000

| Année | Investissement | Type | Industrie |
|--------------|---|--------------------|---|
| 2005 | Lalla Khedidja | Création | Agroalimentaire (eau minérale et soda) |
| | CEVICO | Création | Béton précontraint (2 unités de production) |
| 2006 | COJEK | Acquisition | Agroalimentaire (jusde fruits / conserves) |
| | NUMIDIS | Création | Grande distribution |
| | BRANDT | Création | Distribution de Produits SAMSUNG Electronics |
| 2007 | MFG | Création | Verre plat (première unité de 600 T/jour) |
| | BATICOMPOS | Acquisition | Matériaux de construction |
| 2008 | MFG Europe | Création | Commercialisation du verre plat en Europe |
| | COGETP | Création | Distribution d'engins de travaux publics VOLVO |
| | CEVIAGRO | Création | Agriculture |
| | NOLIS | Création | Transport maritime |
| 2009 | Nouvelles raffinerie de sucre | Extension | Augmentation de 1 million T/an de sucre |
| | Centrale 2x 25 MW | Création | Electricité + Vapeur en cogénération |
| | Nouvelle usine BRANDT en Algérie | Extension | Fabrication de Produits SAMSUNG |

Source : HEC Montréal Recherche et publication : <http://expertise.hec.ca/cevital/wp-content/uploads/2011/05/PRESENTATION-CEVITAL-2010-Francais.pdf> (22/02/2013 à15:45)

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

1-2-Historique de Samha

Samha ''Samha Home Appliance'' est une Société Par Action (SPA), c'est l'une des filiales du groupe CEVITAL. Elle a été créée en mai 2006 suite à une alliance entre le groupe et le leader mondial Samsung Electronique.

De par son renom, le groupe CEVITAL a choisi Samsung comme partenaire pour le modèle offert par ce dernier qui comprend le transfert de technologie et du know how, la fourniture des équipements de production et des chaînes de montages, de l'assistance technique au démarrage et durant l'exploitation, la formation continue sur les nouvelles techniques et technologies. Ainsi que la formation du service après-vente et la fourniture des outils de gestion, de maintenance, l'assistance marketing et enfin la fourniture des pièces et composants non intégrés.

Cela fait d'énormes avantages que peu de grandes marques offrent. C'est dans la politique de Samsung, qui cherche à se déployer à travers tous les continents.

En contrepartie le groupe CEVITAL a été choisi pour son complexe, qui est classé Premier d'Afrique et cinquième au monde.

Aujourd'hui Samha offre des produits « moyen » et « haut » de gamme, elle a pour cible d'être présente sur tout le territoire algérien. Elle détient une part de marché qui varie entre 20 à 30% concernant les produits bruns et blancs et 25% de part de marché pour les réfrigérateurs.

L'activité principale de la société porte sur deux volets : volet commercial et volet industriel :

❖ Volet commercial :

Il consiste en l'importation des produits finis (CBU), au développement d'un grand réseau de distribution BS &BSF qui couvre le territoire national sous différents types de magasins :

- 13 magasins « BRANDT STORE »
- 82 magasins « FRANCHISES »
- 13 CLR « Centre de Livraison Régional »

❖ Volet industriel:

Quant au 2ème volet, c'est la réalisation d'une usine de montage d'une superficie de 40 000 m², avec une capacité de production de 650 mille unités par an (en une seule équipe).

Cette usine a été réalisée en Mai 2010, et cela en créant 3 560 postes d'emploi ; avec un investissement de plus de 6 milliards de dinars (capital social 100% CEVITAL), le groupe contribuera financièrement au budget de l'État avec un montant de l'ordre de 2 milliards de dinars.

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

L'usine s'étale sur une superficie de près de 10 hectares dont 45 000 m² bâtis. Samha fabrique en Algérie une partie des produits de la gamme SAMSUNG sous licence technique et avec l'acquis initial des spécialistes de SAMSUNG ELECTRONICS, à partir de 2016 Samha produira pour le groupe BRANDT.

Les produits fabriqués à Sétif sont identiques à ceux fabriqués par les usines à travers le monde. Le pôle Samha/ BRANDT de Sétif est ainsi le cinquième au niveau mondial et le premier dans la région de la Méditerranée et en Afrique. Il est financé à 100% sur fonds propres de CEVITAL, produit 450 000 téléviseurs de dernière génération, 180 000 lave-linges, 150 000 réfrigérateurs et 240 000 climatiseurs.

La réalisation de cette unité de fabrication suppose un effort important de formation du personnel venant supporter l'introduction en Algérie de technique de fabrication modernes et particulièrement optimisées.

Les activités de Samha dans cette usine se focalise principalement sur : le montage en collections de produits (CKD) SAMSUNG & maintenant Brandt, le transfert de savoir-faire et technologie Brandt, l'assistance technique pour la production d'une partie de sa gamme de produits (machines à laver, réfrigérateurs, climatiseurs, téléviseurs écrans plats).

Concernant les téléviseurs, BRANDT va même fabriquer les cartes électroniques avec les insertions des semi-conducteurs.

Dans la philosophie du groupe CEVITAL, il n'est pas question de parler de montage mais de production ; c'est le seul moyen d'être plus compétitif sur le plan national et de créer une véritable valeur ajoutée pour le pays.

1-3-La répartition de l'effectif BRANDT

L'entreprise BRANDT possède un effectif actuel de 2181, qui se répartit comme illustré dans le tableau n°08 :

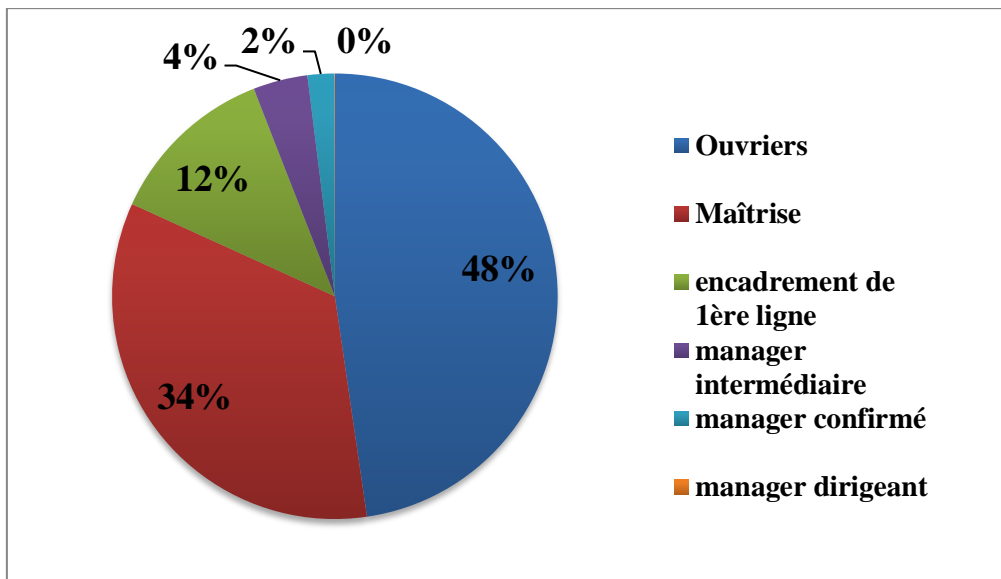
Tableau n°08 : Répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles

| Catégorie Socioprofessionnelle | Nombre | Pourcentage |
|---------------------------------------|---------------|--------------------|
| Ouvriers | 2219 | 47,69% |
| Maîtrise | 1586 | 34,09% |
| encadrement de 1ère ligne | 572 | 12,29% |
| manager intermédiaire | 184 | 3,95% |
| manager confirmé | 90 | 1,93% |
| manager dirigeant | 2 | 0,04% |
| Total | 4653 | 100,00% |

Source : Document interne de l'entreprise (2022)

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Figure N°08 : Répartition des effectifs par la catégorie socioprofessionnelle



Source : Réalisé par nous même à partir des documents internes de l'entreprise

D'après cette figure, qui représente les catégories socioprofessionnelles du personnel de l'entreprise **Brandt**, nous constatons que la catégorie la plus dominante est celle des ouvriers avec un pourcentage de 48%.

Nous constatons aussi que **Brandt** emploie un effectif de toutes catégories à savoir les ouvriers, maîtrise, encadrement de 1ère ligne, manager intermédiaire, manager confirmé et manager confirmé.

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.

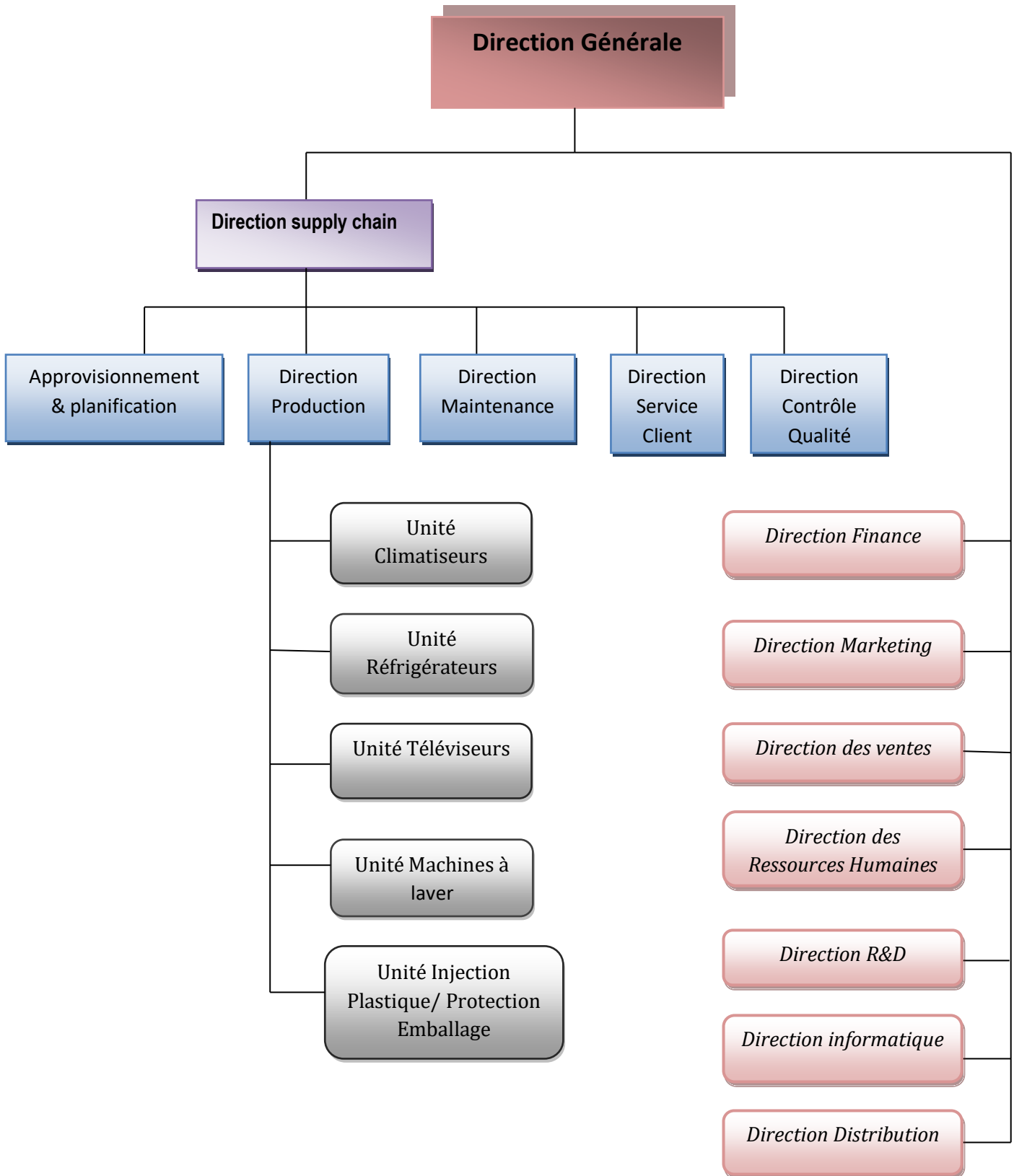
1-4-Structure organisationnelle de BRANDT

L'entreprise BRANDT comporte une direction « Supply Chain » implantée au niveau de l'unité de production de SETIF qui comprend cinq directions ; et de huit autres directions au niveau du holding de CEVITAL sur Alger.

La figure n°4 nous montre l'organigramme de BRANDT.

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Figure N°09 : Organigramme de BRANDT



Source : Document interne de l'entreprise (2022).

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

1-5-BRANDT

Depuis sa création en 1950, Brandt a toujours placé l'humain au cœur de son expertise, c'est pourquoi les produits qu'elle conçoit sont aussi performants qu'ingénieux. Innovantes, adaptées et durables, les technologies Brandt offrent des solutions pour tous les jours, capables de répondre aux besoins de chacun.

Le nom de Brandt est familier de nous tous puisqu'il est inscrit sur de nombreux appareils électroménagers équipant nos cuisines. Pour l'amateur d'art, Brandt rappelle le plus grand ferronnier d'art du début du XXe siècle, un artiste dont le talent s'épanouit plus particulièrement lors de l'exposition des Arts décoratifs et industriels de Paris en 1925. Pour les militaires, ce nom est lié à une arme redoutable : le mortier Brandt de 81 mm équipant toutes les armées du monde.

Or ces trois évocations, apparemment sans liens, tirent leur origine d'un homme, un français au destin atypique ; Edgar Brandt (1880-1960). Aujourd'hui que reste-t-il de l'œuvre d'Edgar Brandt ? Dans l'électroménager, Brandt est symbole de qualité !

- 1902 - Création d'un atelier de serrurerie et de ferronnerie d'art
- 1926 - Etablissement Edgar Brandt : Ferronnerie d'art et armement
- 1946 - Edgar Brandt se retire : l'entreprise s'oriente vers le secteur de l'électroménager
- 1950 - Brandt crée SODAME et l'industrie électroménagère démarre véritablement. Brandt propose ses premiers modèles de Machine à laver, réfrigérateur, Machine à repasser, Machine à coudre
- 1951 - 1er modèle de réfrigérateur Brandt Hyperfrigorific
- 1952 - Barboteuse essoreuse B400 Brandt : 6000 unités vendues
- 1954 - Campagne cinéma
- 1956 - Fusion Hotchkiss Brandt
- 1963 - Brandt devient la 1ère marque de machine à laver
- 1964 - Prise de contrôle de Vedette
- 1965 - Création de Thomson Brandt
- 1967 - N°1 des réfrigérateurs en France
- 1968 - Brandt TV : Micheline DAX
- 1969 - 1er lave-vaisselle
- 1970 - Campagne : « Qu'est-ce qu'elle a ta femme ? »
- 1972 – L'usine de La Roche sur Y on produit le 1 er lave-vaisselle français
- 1977 - 1ère Lavante-séchante : Statomatic 46
- 1977-82 - Campagnes de publicité
- 1984 - BB40 : le robot laveur / Rachat de la CEPPEM – Cuisson
- 1985 – Brandt lance sa première collection d'appareils encastrables
- 1988 - Création de la filiale Thomson Electro.
- 1995 - Création de Brandt SA
- 2000 - Création de Moulinex-Brandt Group
- 2002 - Création d'Elco-Brandt
- 2005 - Création du groupe FagorBrandt, N°1 en France et en Espagne
- 2007 – Brandt lance sa première collection d'appareils en Petit électroménager
- 2014 – Création du Groupe Brandt :

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

1-6-Le Group Brandt

Avec la création du Groupe Brandt, la division Electroménager devient le second pilier du Groupe Cevital. La capacité de production actuelle sera considérablement renforcée d'ici fin 2015 au niveau du site actuel de Sétif dans une première phase, en attendant la mise en exploitation du deuxième projet de construction d'une nouvelle usine avec un investissement de 700 millions d'euros s'étalant sur une superficie de 110 hectares toujours sur la région de Sétif, en Algérie, qui viendra renforcer les capacités de production actuelles des sites basés en Algérie et en France avec une capacité de production annuelle de 8 millions de produits. Ce site devrait employer à terme 7 500 personnes et être dédié aux produits fortement concurrencés qui seront destinés en grande partie à l'export. Ceci s'inscrit totalement dans les volontés politiques et stratégies économiques industrielles du pays afin de faire face aux enjeux du moment.

A cet effet, le Groupe Brandt ambitionne de s'imposer comme un nouvel acteur régional majeur dans le domaine de l'électroménager sur la région Europe, Afrique du Nord, Moyen-Orient et Asie-Pacifique dans un environnement compétitif très mature et très concurrentiel.

Nous voulons donc renforcer notre leadership et notre avance technologique en Cuisson ainsi que nos positions dans le domaine du Lavage. Nous voulons devenir un acteur majeur en Froid, Audiovisuel et Climatisation. Nous voulons aussi nous développer fortement en Petit Electroménager.

Notre plan de développement porte sur trois axes :

- l'innovation le savoir-faire historique du Groupe Brandt avec une volonté : améliorer la vie de nos clients ;
- Le renforcement de la notoriété de nos marques à l'internationales : Brandt, De Dietrich, Sauter et Vedette ;
- La compétitivité industrielle avec notre complexe de production algérien et nos sites français.

1-7-BRANDT ALGERIE

Le Groupe Brandt appartenant au Groupe Cevital lance sa filiale en Algérie :

Brandt Algérie ambitionne de devenir un acteur référent dans le domaine de l'équipement de la maison en Algérie, et ce sur tous les segments : Lavage, Cuisson, Froid, Télévision, Climatisation et Petit Électroménager.

Dans un premier temps et grâce à la marque Brandt, qui couvre l'ensemble des produits Grand électroménagers dits GEM comme les cuisinières, les fours, les hottes,

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

les plaques de cuisson, les micro-ondes, les lave-vaisselles, les lave-linges, les sèche-linges, les réfrigérateurs, les congélateurs,... ; et les Appareils Audio-Visuels, ainsi le Petit électroménager dit PEM qui regroupe trois familles de produits à savoir : le Petit Déjeuner « cafetières, bouilloires, toasteurs et centrifugeuses », les Préparations Culinaires « Robots pâtisseries et multifonction, les blenders, les hachoirs,... » et les Articles de Cuisson Culinaires « les mini fours et les friteuses » ; produits fabriqués pour la plupart au niveau des sites de production du Groupe Brandt sis à Sétif et en France, et disponibles à la vente dès maintenant sur l'ensemble du territoire national dans le réseau agréé Brandt.

A travers cette large collection de produits en pose-libre et en encastrables, les responsables de Brandt Algérie estiment être prêts à répondre aux exigences du consommateur algérien qui reste bien évidemment au cœur de sa stratégie, en offrant des produits de qualité répondant aux normes et standards internationaux, à des prix très compétitifs prenant en compte le pouvoir d'achat des citoyens.

Aussi, Brandt Algérie offre une garantie de 24 mois sur l'ensemble de sa gamme incluant le petit électroménager PEM qui sera assurée par sa large plateforme Service Après-Vente, constituée d'une équipe jeune, efficace et très réactive qui fera toute la différence dans un marché très concurrentiel.

Lors de son intervention, le Directeur Général de Brandt Algérie, a également souligné l'ouverture du Showroom « Hydra Brandt Store » sur Alger, agréablement aménagé aux couleurs de la Marque, qui sera le premier d'une grande lignée de Brandt Stores implantés partout en Algérie répondant aux normes et à la charte de la Marque Brandt et veillant toujours au confort et la satisfaction de ses clients.

Pour finir, il faut savoir que la marque Brandt sera étoffée très prochainement, par le lancement des autres marques emblématiques du Groupe Brandt à savoir De Dietrich dans le segment dit Premium, Sauter et Vedette des marques dites Spécialistes ; ce qui répondra parfaitement aux besoins de ses différents clients incluant sa clientèle professionnelle ; et assurera leur accompagnement tout au long de leur vie en leur proposant des produits innovants, utiles et pertinents comme évoqué dans sa signature : « Brandt, Pour tous les jours et même les autres ».

En cette occasion, nous avons pu découvrir la campagne internationale de lancement Télé de Brandt, diffusée en ce moment même sur bon nombres de chaînes télé nationales et étrangères.

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Section 02 : L'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête

2-1-L'analyse et l'interprétation des résultats :

2-1-1-La présentation des caractéristiques de l'échantillon :

Ce premier axe représente des données personnelles classées selon certains critères (Age, genre,... etc.). Par ailleurs, la population mère d'où nous avons extrait notre échantillon en vue de l'enquête présente certaines caractéristiques liées essentiellement à l'expérience, catégorie socioprofessionnelle, niveau d'instruction...etc. La prise en compte de ces caractéristiques ou de ces variables nous a contraints de procéder à un échantillonnage représentatif. Par ailleurs, faute de temps et de disponibilité des enquêtés, nous avons estimé qu'une proportion de 50% serait suffisante pour faire des estimations généralisables à toute la population d'origine.

Nous nous sommes basés essentiellement sur cinq (05) caractéristiques pour définir notre échantillon d'étude, ils sont présentés dans les tableaux suivants :

Le genre :

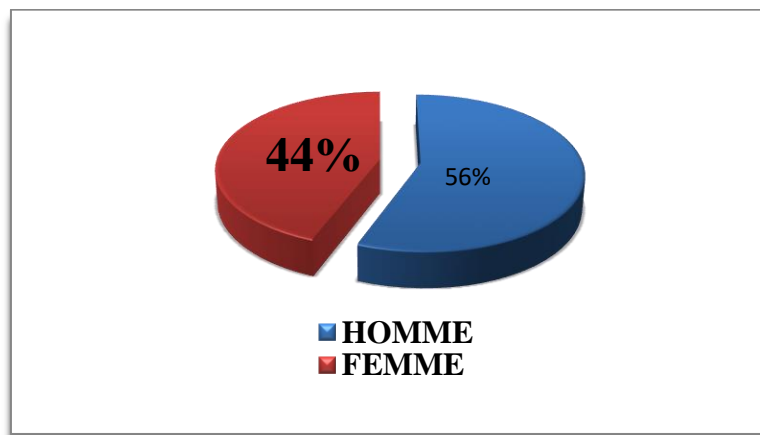
Le genre est considéré comme un caractère indispensable dans la définition de notre échantillon, nous avons voulu analyser notre population par le genre dans le tableau ci-dessous qui représente les deux catégories (genre masculin et genre féminin).

Tableau n° 09 : La répartition des enquêtés par genre

| Genre | Fréquence | Taux |
|-----------------|------------------|-------------|
| Masculin | 28 | 56% |
| Féminin | 22 | 44% |
| Total | 50 | 100% |

Source : Etabli à partir des résultats de l'enquête

Figure N°10 : Répartition de l'échantillon selon le sexe



Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Le figure ci-dessus nous indique la supériorité constatée auprès des enquêtés du genre masculin qui est de 56% suivi des enquêtés de genre féminin avec un taux de 44%. Donc le sureffectif du genre masculin par apport au genre féminin est justifié par la nature des tâches exécutées et les postes occupées au sein de cette entreprise.

L'âge :

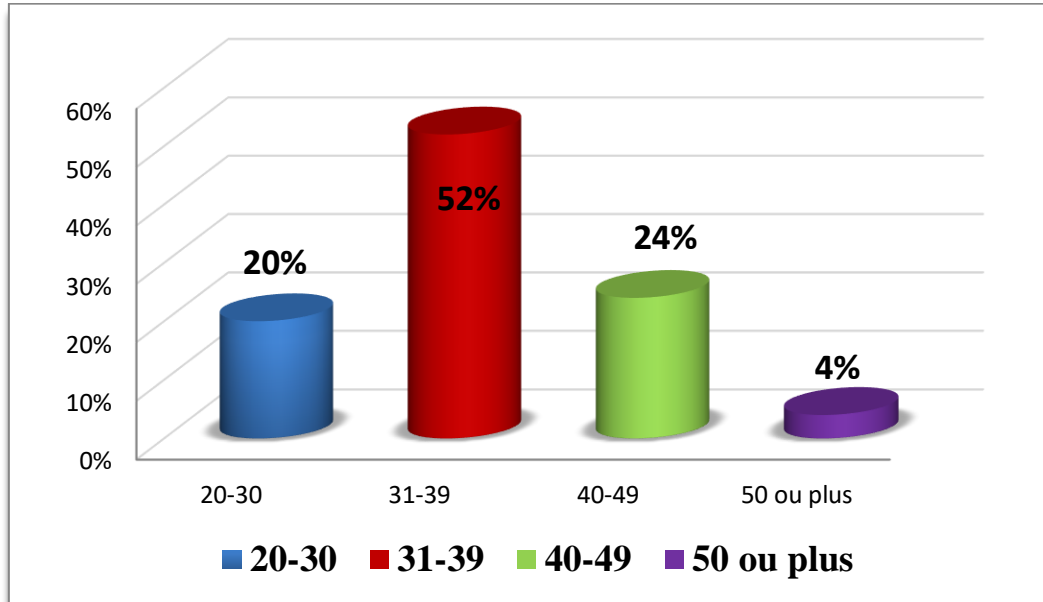
L'identification de tranche d'âge des enquêtés dans la recherche scientifique est importante, et un critère de classification, nos enquêtés sont répartis selon quatre tranches d'âges que nous allons exposer ci-dessous.

Tableau n°10 : La répartition des effectifs selon l'âge

| Age | Fréquence | Taux |
|--------------|-----------|-------------|
| [20-30[| 10 | 20% |
| [31-39[| 26 | 52% |
| [40-49[| 12 | 24% |
| +50 | 02 | 04% |
| Total | 50 | 100% |

Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°11 : Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge



Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

L'observation de cette figure montre que la catégorie d'âge la plus dominante est celle entre 31-39 de la population étudiée avec un pourcentage de 52%, suivi par celle de 40-49 qui regroupe 24%, puis par la tranche d'âge entre 20-30 avec un taux de 20%, en fin les personnes âgées de 50 ans et plus représentent seulement 4%.

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Le niveau d'étude :

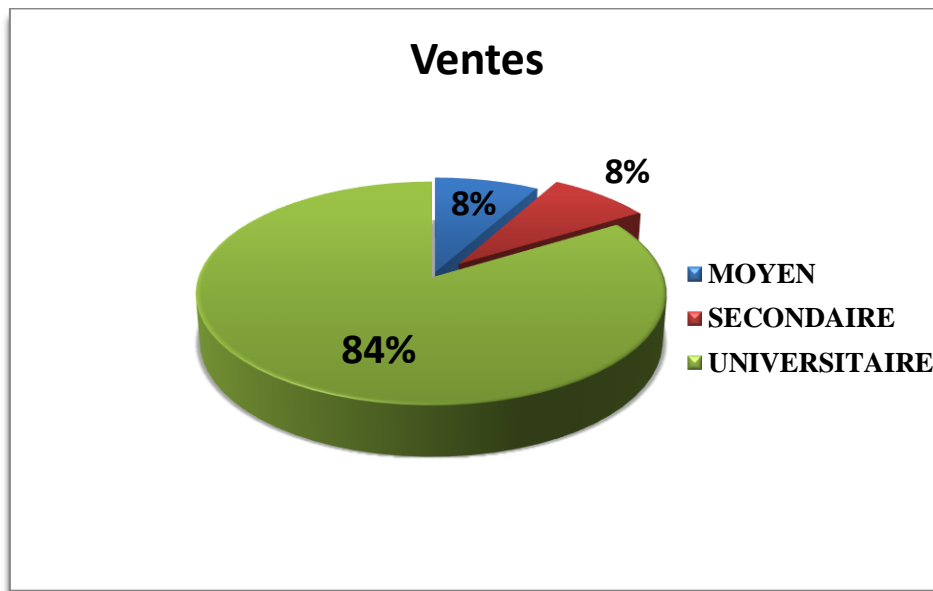
Est un élément important de savoir car ceci a une corrélation directe avec la fiabilité des informations et des données à recueillir auprès de la population étudiée.

Tableau n°11 : La représentation des effectifs selon le niveau d'instruction

| Niveau d'étude | Fréquence | Taux |
|----------------|-----------|------|
| Primaire | - | - |
| Moyen | 04 | 8% |
| Secondaire | 04 | 8% |
| Universitaire | 41 | 82% |
| Total | 50 | 100% |

Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°12 : Répartition des personnes selon le niveau d'étude



Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Il ressort de cette figure que la majorité de nos enquêtés sont de niveau universitaire avec un taux de 82%, suivi par un niveau secondaire et un niveau moyen qui représentent le même pourcentage avec un taux de 8%, et enfin on remarque que la population qui a un niveau primaire n'est pas représentée en nombre d'échantillon dans l'enquête.

L'analyse de ce tableau nous renseigne que l'entreprise **Brandt** exige que les personnes employées aient un diplôme universitaire (en particulier certains postes), et cela est dû à leurs compétences et à leurs connaissances et aussi à leurs savoir faire, et en raison de leur maîtrise de l'utilisation de la haute technologie (les maîtrise des NTIC), ces employés sont capables de communiquer, comprendre la culture de la

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

société , ils savent aussi bien communiquer entre eux, ce niveau d'instruction permet une bonne entente et une bonne communication entre les employés de l'entreprise. « Un universitaire travail régulièrement avec une entreprise en connaît bien les préoccupations, même lorsqu'il travail sur d'autre sujet, il peut repérer les informations ou des opportunités pour l'entreprise ». ¹

Catégorie socioprofessionnel :

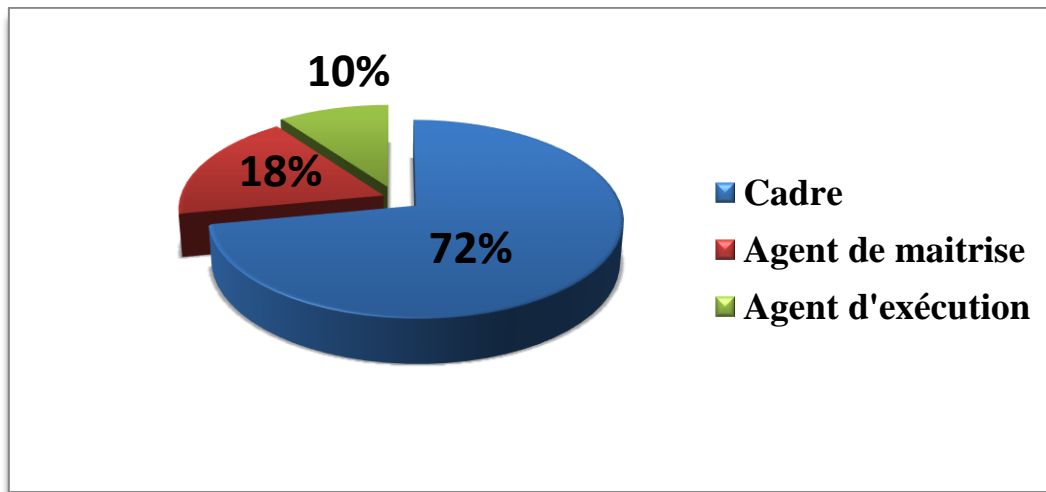
La catégorie socioprofessionnelle est la quatrième caractéristique exposée, elle est indispensable pour notre travail de recherche. Le tableau ci-dessous englobe les différentes catégories de vie possible qui soit (les cadres, agents de maitrise et agents d'exécution).

Tableau n°12 : La répartition du membre de la population étudié selon la catégorie socioprofessionnelle

| Catégorie socioprofessionnelle | Fréquence | Taux |
|---------------------------------------|------------------|-------------|
| Cadre | 36 | 72% |
| Agent de maitrise | 09 | 18% |
| Agent d'exécution | 05 | 10% |
| Total | 50 | 100% |

Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°13 : Répartition des personnes selon la catégorie socioprofessionnelle



Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

¹ LESOURNE Jacques et RANDET Denis, La recherche et l'innovation en France, éd Odile Jacob, Paris, 2009, P118.

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Le tableau ci-dessus représente les caractéristiques socioprofessionnelles du personnel de **Brandt**, il indique clairement (les cadres, les agents de maîtrise et les agents d'exécution) pour les besoins du présent travail, on constate que la catégorie la plus dominante est celle des cadres avec un pourcentage de 72%, suivi de la catégorie des agents de maîtrise avec un taux de 18% et enfin avec un taux faible de la catégorie des agents d'exécution qui représente 10%.

On constate la domination de la catégorie des (cadres), Cela est justifié par et la nature du travail exercé au sein de l'entreprise qui demande un grand nombre d'effectifs pour exécuter les tâches.

Catégorie de l'ancienneté :

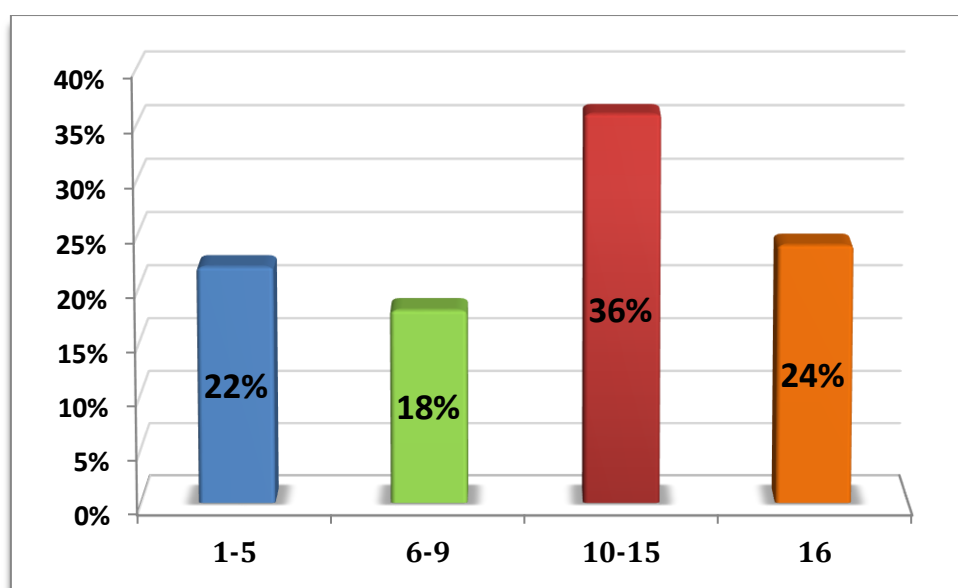
Est un élément à ne pas à négliger dans une entreprise, car elle permet l'adaptabilité à la situation de l'entreprise et affecte positivement le résultat de service, et nous permet de bien identifier notre échantillon, le tableau qui suit nous permettra de le distinguer.

Tableau n°13 : La répartition des effectifs selon l'ancienneté

| Ancienneté | Fréquence | Taux |
|-------------------|------------------|-------------|
| 1-5 | 11 | 22% |
| 6-9 | 09 | 18% |
| 10-15 | 18 | 36% |
| +16 | 12 | 24% |
| Total | 50 | 100% |

Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°14 : Répartition des effectifs selon l'ancienneté



Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

D'après cette figure ci-dessus, en observant les résultats, on réalise que la plupart qui ont répondu à notre questionnaire sont ceux de la catégorie 10-15, ils représentent un taux de 36% de la population d'étude, suivi par la catégorie plus de 16 ans prennent une proportion de 24%, après vient ceux qui ont commencé le travail il y a moins de 5 ans avec un taux de 22%, et enfin la catégorie 6-9 avec un pourcentage de 18%.

On remarque que le taux le plus élevé renvoi a ceux qui ont une expérience de (10-15), les travailleurs au sein de l'entreprise **Brandt** sont des personnes anciens car ils dépassent 10 années de travail, cela s'explique par l'histoire de l'entreprise et aussi par le fait que l'entreprise ne recrute beaucoup plus que les personnes qualifiées et qui ont des expériences.

2-2- L'analyse et l'interprétation des données relative à la recherche :

2-2-1- L'analyse et l'interprétation de la première hypothèse :

« La communication interne améliore la performance individuelle des salariés ».

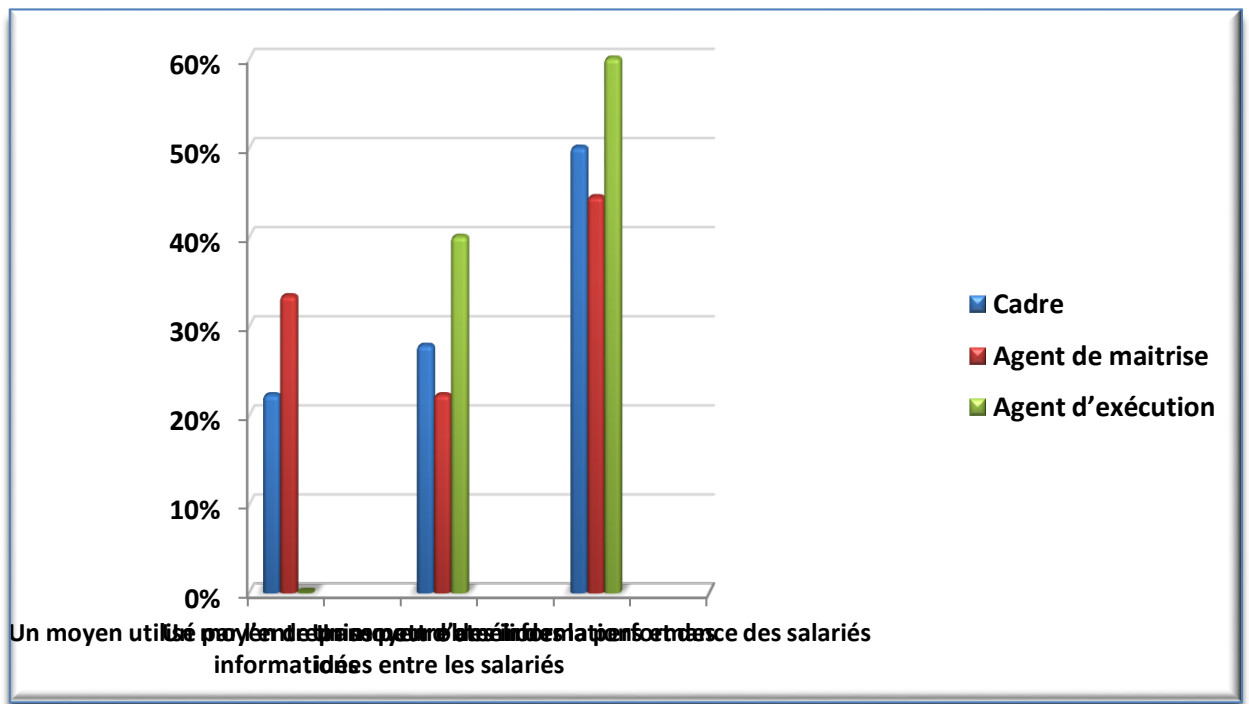
Tableau n°14 : La répartition de l'échantillon selon la signification de la communication et la catégorie socioprofessionnelle

| Catégorie socioprofessionnelle | Les objectifs de la communication interne | | | | | | | |
|--------------------------------|---|--------|--|--------|--|--------|-------|------|
| | Un moyen utilisé par l'entreprise pour obtenir des informations | | Un moyen de transmettre des informations et des idées entre les salariés | | Un moyen d'améliorer la performance des salariés | | Total | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Cadre | 8 | 22.22% | 10 | 27.77% | 18 | 50% | 36 | 100% |
| Agent de maitrise | 3 | 33.33% | 2 | 22.22% | 4 | 44.44% | 09 | 100% |
| Agent d'exécution | 0 | 00% | 2 | 40% | 3 | 60% | 05 | 100% |
| Total | 11 | 22% | 14 | 28% | 25 | 50% | 50 | 100% |

Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Figure N°15 : Répartition de l'échantillon selon la signification de la communication et la catégorie socioprofessionnelle



Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Ce tableau représente la répartition des réponses à la signification de la communication interne au sein de l'entreprise **Brandt** selon les catégories socioprofessionnelles (cadres, agents de maîtrise et agents d'exécution) ; la majorité des salariés indiquent que la communication interne est un moyen d'améliorer la performance des salariés au sein de l'entreprise avec un taux de 50 %, suivis par 28% qui indiquent que la communication interne est un moyen de transmettre des informations et des idées entre les salariés, enfin 22% pensent que la communication interne est un moyen utilisé par l'entreprise pour obtenir des informations.

La majorité des salariés au sein de cette entreprise affirment que la signification de la communication interne est un moyen d'améliorer la performance des salariés, avec un pourcentage de 60% pour les agents d'exécution, suivie des cadres qui représentent 50%, et un taux de 44.44% pour les agents de maîtrise.

Le taux le plus élevé de ceux qui notent que la communication interne est un moyen de transmette des informations et des idées entre les salariés est attribué à la catégorie des agents d'exécution avec 40%, suivi de 27.77% pour les cadres, et 22.22% pour les agents de maîtrise.

La majorité de ceux qui ont répondu que la communication interne représente un moyen utilisé par l'entreprise pour obtenir des informations est notée uniquement par les agents de maîtrise avec un taux de 33.33% et les cadres avec 22.22%.

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

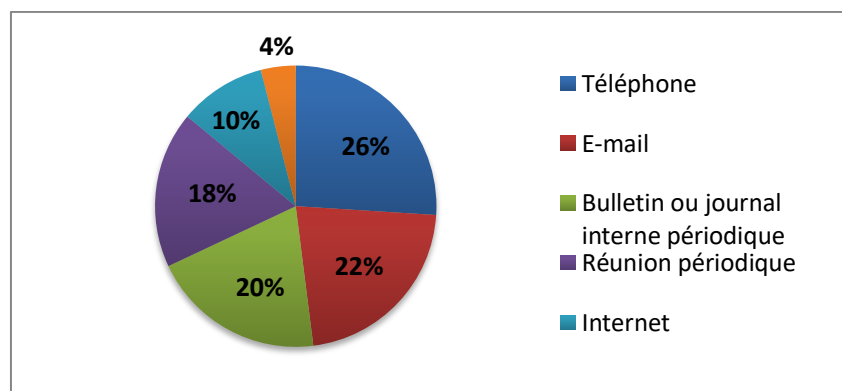
Un grand nombre de salariés au sein de **Brandt** estiment que la communication interne est un moyen d'amélioration de leur performances cela s'explique le fait que la communication interne est devenue l'un des avantages et des enjeux majeur au sein de **Brandt**, elle fait adhérer les salariés aux valeurs de l'entreprise, les salariés qui se sentent bien au travail seront plus performants et donneront le meilleur d'eux-mêmes pour atteindre leurs objectifs, les cadres dirigeants favorisent leur bien-être au sein de l'organisation et créent un climat convivial. La communication interne est considérée comme un axe permettant de contribuer à l'amélioration de la performance des salariés et indispensable pour le partage et le traitement de l'information, elle est un moyen efficace et un facteur essentiel de travail d'équipe, elle permet de valoriser les compétences et de créer davantage de valeur ajoutée, elle permet aussi d'augmenter la productivité et minimiser les couts étant donné que ce moyen assure plus d'efficacité dans le travail.

Tableau n°15 : La représentation des outils de la communication interne utilisés au sein de l'entreprise pour diffuser l'information

| Les outils de la communication et supports | Fréquence | Taux |
|--|-----------|-------------|
| Bulletin ou journal interne périodique | 10 | 20% |
| Téléphone | 13 | 26% |
| E-mail | 11 | 22% |
| Réunion périodique | 9 | 18% |
| Internet | 5 | 10% |
| Intranet | 2 | 04% |
| Total | 50 | 100% |

Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°16 : La représentation des outils de la communication interne utilisés au sein de l'entreprise



Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

D'après la figure ci-dessus nous remarquons que 26% de nos enquêtées affirment que le téléphone est l'outil le plus utilisé pour la diffusion de l'information entre eux, ensuite le deuxième outil es l'e-mail avec un taux de 22%, en troisième lieu le bulletin ou le journal interne périodique avec un pourcentage 20%, ensuite vient un taux de 18% pour ceux qui ont répondu sur la réunion périodique comme outil de la communication et support d'information utilisé au sein de l'entreprise pour diffuser l'information, 10% pour l'internet, enfin un sous effectifs pour intranet qui représente un taux de 04%.

Suite aux résultats que nous avons obtenu sur les outils de la communication et supports d'information , La plus part de nos enquêtées nous ont informé que les outils de la communication qui sont mis à leur disposition par l'entreprise **Brandt** est l'outil oral, la majorité de notre population d'étude déclarent que l'outil le plus utilisé dans le processus de la communication est le téléphone, c'est un ancien moyen utilisé et très pratiqué au sein d'une organisation, initialement conçu pour transmettre la voix humaine et permettre une conversation à distance, l'utilisation de ce moyen de communication s'explique par sa rapidité, et son efficacité et sa disponibilité à tout moment, il sert à faciliter le travail en commun, facile à faire circuler l'information entre le personnel.

Est moyen efficace et suffisant pour le bon fonctionnement de la communication au sien de l'organisme. Selon Anne- Marie Brisebarre et Liliane Kuczynski (dir.) : « *Le téléphone devenant un outil communautaire de communication et de rapprochement* ». ²

Tableau n°16: La distribution de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et le mode de communication interne le plus utilisé au sein de l'entreprise

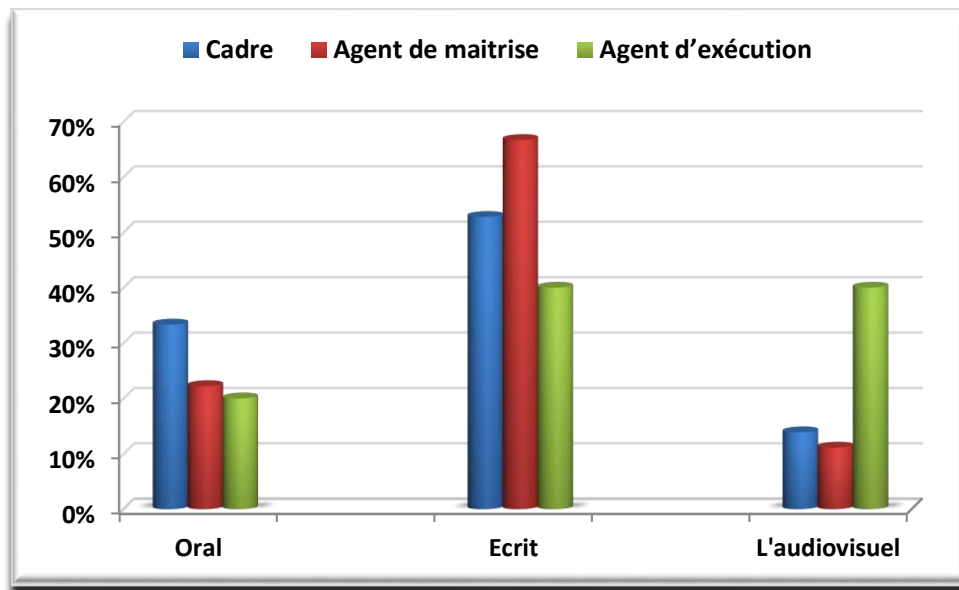
| Catégorie socioprofessionnel | Le mode de la communication interne | | | | | | | |
|------------------------------|-------------------------------------|---------------|-----------|---------------|---------------|---------------|-----------|-------------|
| | Oral | | Ecrit | | L'audiovisuel | | Total | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Cadre | 12 | 33.33% | 19 | 52.77% | 5 | 13.88% | 36 | 100% |
| Agent de maitrise | 2 | 22.22% | 6 | 66.66% | 1 | 11.11% | 09 | 100% |
| Agent d'exécution | 1 | 20% | 2 | 40% | 2 | 40% | 05 | 100% |
| Total | 16 | 32% | 27 | 54% | 08 | 16% | 50 | 100% |

Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

² BRISEBARRE Anne- Marie et KUCZYNSKI (dir.) Liliane, La Tabaski au Sénégal: une fête musulmane en milieu urbain, éd KARTHALA, Paris, 2009, P 396.

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Figure N°17 : Le mode de la communication interne utilisé



Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

D'après les réponses fournies par nos enquêtés, 54% des enquêtés perçoivent que le mode de la communication interne le plus utilisé est l'écrit suivi par le mode oral avec un taux de 32% par contre la totalité du mode de la communication qui est l'audiovisuel ne présente que de 16%.

Concernant les enquêtés de la catégorie socioprofessionnel qui affirment que le mode de communication interne le plus utilisé est l'oral on trouve que 33.33% font parties des salariés de la première catégorie (cadre), après vient 22.22 % pour la catégorie des agents de maîtrise, et 20% pour les agents d'exécution.

Les enquêtés qui font partie de la catégorie socioprofessionnelle des cadres avec un pourcentage 52.77% affirment que le mode le plus utilisé est l'écrit, on trouve 66.66% pour les agents de maîtrise, et 40% pour les agents d'exécution.

On constate que le mode de la communication interne qui est l'audiovisuel représente un taux plus faible au sein de cette entreprise, avec un pourcentage de 11.11% pour la catégorie de maîtrise, un 13.88% pour les cadres, enfin un 40% pour la catégorie d'exécution.

La plus part de nos enquêtés, nous ont informé que le mode le plus convenable pour comprendre et échanger l'information, est le mode écrit. D'après ces réponses nous constatons que la majorité de notre population d'étude accorde une grande importance à ce mode, afin d'assurer le bon déroulement du processus de la communication au sien de cette entreprise, et aussi d'assurer l'efficacité et l'efficacités de la communication interne. Ce mode est le plus favorable car c'est un mode qui nous fait passer des messages à l'aide d'un langage choisi. Il est indispensable pour l'amélioration

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

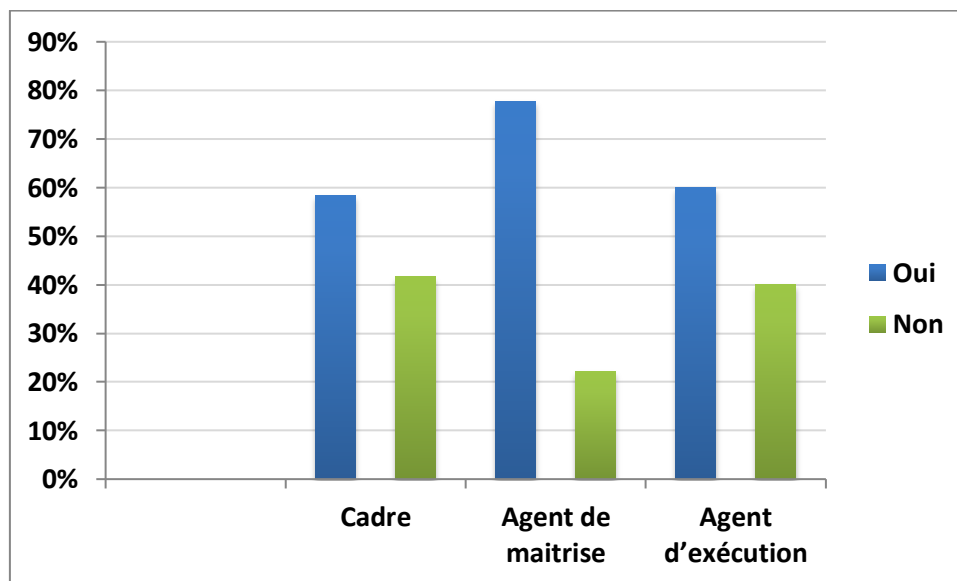
l'efficacité de l'entreprise, c'est un mode essentiel pour le bon fonctionnement de l'entreprise qui permet une meilleure implication des salariés à leur travail.

Tableau n°17 : La distribution de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et la stratégie de communication interne

| Catégorie socioprofessionnel | La stratégie de la communication interne | | | | | |
|------------------------------|--|---------------|-----------|---------------|-----------|-------------|
| | Oui | | Non | | Total | |
| | F | % | F | % | F | % |
| Cadre | 21 | 58.33% | 15 | 41.66% | 36 | 100% |
| Agent de maîtrise | 7 | 77.77% | 02 | 22.22% | 09 | 100% |
| Agent d'exécution | 3 | 60% | 02 | 40% | 05 | 100% |
| Total | 31 | 62% | 19 | 38% | 50 | 100% |

Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°18 : Votre entreprise dépend-t-elle d'une stratégie de communication interne ?



Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus illustre la relation qui existe entre les catégories socioprofessionnelles et la stratégie de la communication.

L'analyse des données statistiques nous permet de constater que la majorité des enquêtés ont répondu par « oui » avec un pourcentage de 62% de l'ensemble des salariés, dont on trouve la catégorie d'exécution qui a répondu par « oui » avec un taux de 60%, ensuite la catégorie de maîtrise avec un taux 77.77%, enfin les cadres ont répondu par « oui » avec un taux de 58.33%.

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Par contre on trouve qu'une partie des employés ont répondu par « non » avec un pourcentage de 38% de la population étudiée, dont on trouve 41.66% pour la catégorie des cadres qui ont répondu par « non », ensuite vient 40% pour la catégorie d'exécution, enfin un 22.22% pour la catégorie des agents de maîtrise

On constate selon nos enquêtés que l'entreprise **Brandt** dépend d'une stratégie de la communication. Nous pouvons déduire que cette organisation gère une communication fiable et efficace, la stratégie de communication de **Brandt** est l'un des enjeux les plus importants pour le développement de cette entreprise, elle permet d'établir un climat social bénéfique et favorable aux bons résultats, elle est l'art de diriger et de coordonner les actions nécessaires pour atteindre les objectifs de communication, elle sert aussi à transmettre les messages qui doivent être clairs, simples, spécifiques, faciles à comprendre, et elle partage les idées et les informations concernant l'entreprise, elle doit être régulée en fonction des résultats obtenus. Une stratégie de communication interne vise à impliquer et à susciter l'adhésion des employés, à expliquer les choix et les orientations stratégiques et à accompagner le projet tout en comblant les besoins en information, légitimant et expliquant les nouvelles orientations et les nouveaux choix organisationnels.

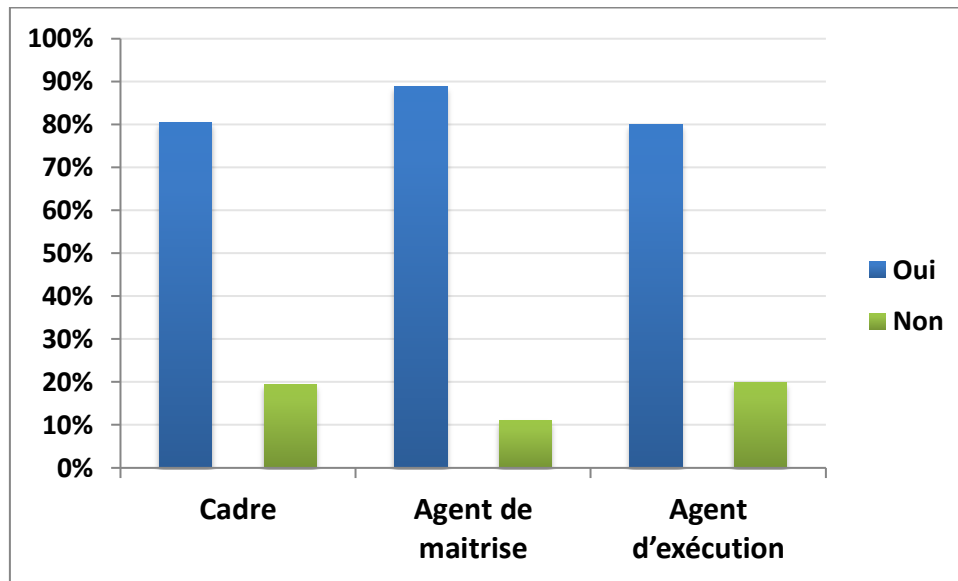
Tableau n°18 : La répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle et l'impact bénéfique de la communication interne au sein de l'entreprise

| Catégorie socioprofessionnelle | L'impact bénéfique de la stratégie de la communication interne | | | | | |
|--------------------------------|--|---------------|-----------|---------------|-----------|-------------|
| | Oui | | Non | | Total | |
| | F | % | F | % | F | % |
| Cadre | 29 | 80.55% | 7 | 19.44% | 36 | 100% |
| Agent de maîtrise | 8 | 88.88% | 1 | 11.11% | 09 | 100% |
| Agent d'exécution | 4 | 80% | 1 | 20% | 05 | 100% |
| Total | 41 | 82% | 09 | 18% | 50 | 100% |

Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Figure N°19 : Diriez-vous que la stratégie de la communication interne a un impact bénéfique au sein de votre entreprise ?



Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Les données de ce tableau montrent que les catégories socioprofessionnelle (cadres, agents de maîtrise, agents d'exécution) disent que la stratégie de la communication interne a un impact bénéfique au sein de **Brandt** avec un taux élevé de 82%, le reste des salariés qui déclarent le contraire avec un faible pourcentage de 18%.

On ne constate que la stratégie de la communication interne à un impact bénéfique au sein de l'entreprise cela s'explique par le rôle d'une stratégie de communication interne qui consiste à communiquer afin de maintenir la cohésion du personnel et favoriser le sentiment d'appartenance chez eux. Ainsi, la stratégie de communication permet d'agir sur les comportements et les représentations des cibles, d'impliquer, de motiver, de conseiller et d'accompagner le changement en vue de favoriser son succès, elle consiste à déterminer les objectifs de communication interne et les différents moyens à utiliser pour la transmission des informations. La communication interne a un impact bénéfique sur les salariés, son usage permet à une meilleure performance et un développement de l'entreprise **Brandt**.

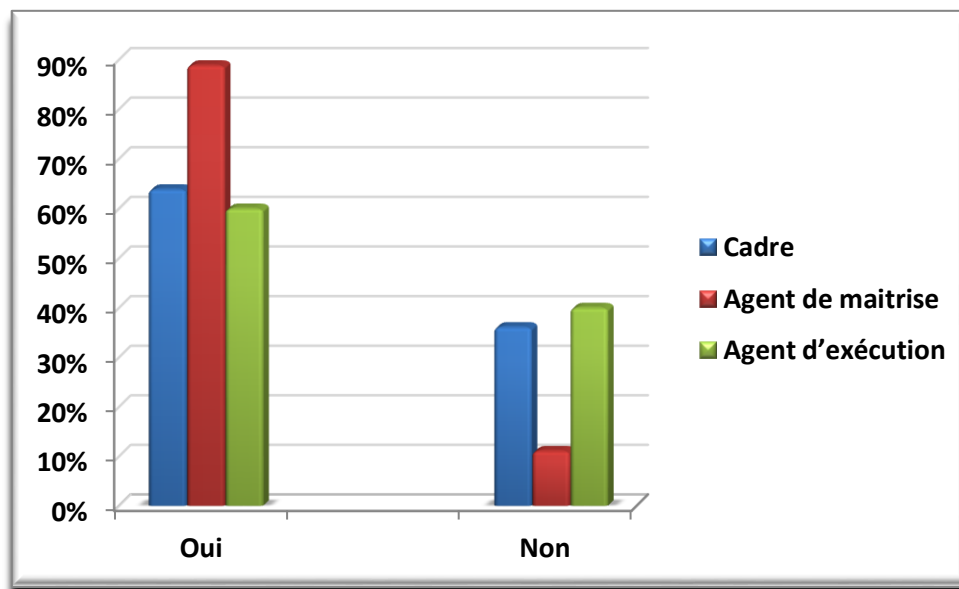
Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Tableau n°19 : La répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle et la communication interne au service des besoins personnels des salariés

| Catégorie socioprofessionnelle | La communication interne au service de besoin de personnel des salariés | | | | | |
|--------------------------------|---|------------|-----------|------------|-----------|-------------|
| | Oui | | Non | | Total | |
| | F | % | F | % | F | % |
| Cadre | 23 | 63.88% | 13 | 36.11% | 36 | 100% |
| Agent de maitrise | 8 | 88.88% | 1 | 11.11% | 09 | 100% |
| Agent d'exécution | 3 | 60% | 2 | 40% | 05 | 100% |
| Total | 34 | 68% | 16 | 32% | 50 | 100% |

Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°20 : La communication interne répond-t-elle à vos propre besoins ?



Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

D'après la lecture statistique de cette figure on déduit que la majorité des interrogés ont répondu par « oui » avec un taux de 68 % de l'ensemble de l'échantillon d'étude, tandis que 32% des questionnés pensent le contraire.

63.88% des interrogés de la catégorie des cadres estiment que la communication interne répond à leurs besoins personnels, le taux le plus élevé est de la catégorie des agents de maitrise avec un pourcentage de 88.88% et enfin 60% pour les agents d'exécution.

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Par contre on trouve la minorité qui a répondu par « non » avec un pourcentage de 32% dont on trouve 40% pour la catégorie des agents d'exécutions et 11.11 % pour les agents de maîtrise, enfin 36.11% pour les cadres.

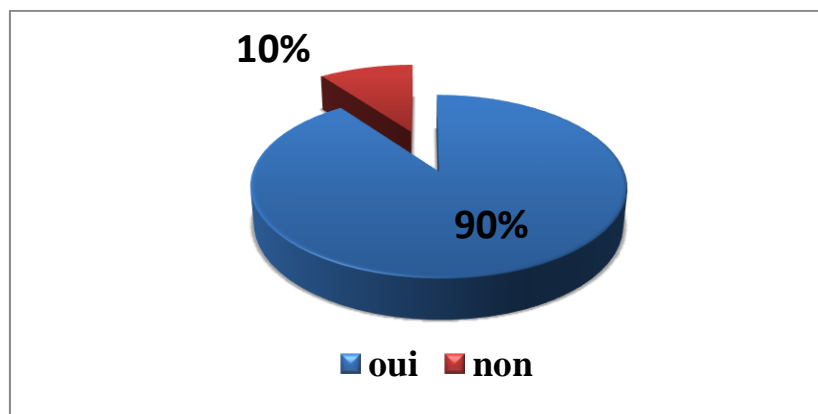
Les résultats obtenus s'expliquent par le fait que la communication interne répond au attentes des salariés à travers la bonne communication, l'offre de programme de formation continue pour actualiser leur connaissances, stimuler leurs compétences et développer leur savoir-faire et augmenter l'estime de soi. Les salariés ont répondu favorablement admettant sa contribution incontournable dans leur développement personnel.

Tableau n°20 : La répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle et l'importance de la communication interne au sein de l'entreprise

| L'importance de la communication interne | Fréquence | Taux |
|---|------------------|-------------|
| Oui | 45 | 90% |
| Non | 05 | 10% |
| Total | 50 | 100% |

Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°21 : Pensez-vous que la communication interne au sein de votre entreprise est importante ?



Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Nous remarquons que 90% des salariés affirment que la communication interne est importante au sein de l'entreprise et 10% des questionnés seulement disent le contraire.

Cela peut s'expliquer par l'importance accordée à la communication au sein de l'entreprise **Brandt**. D'après les réponses nous remarquons que la majorité des effectifs de l'entreprise donnent de l'importance à la communication interne car ils considèrent

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

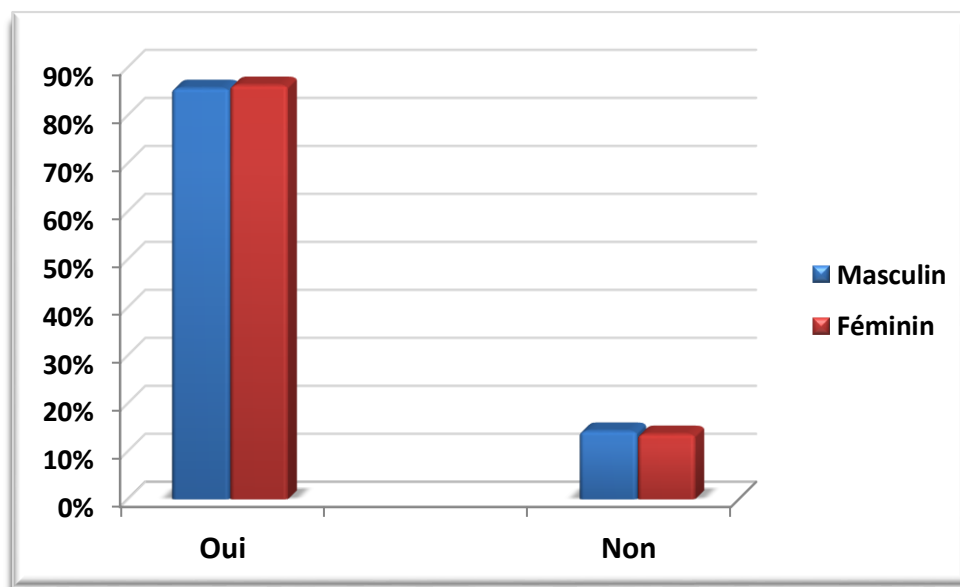
cette dernière comme un moyen primordial qui permet d'assurer un climat plus professionnel, une cohérence dans les efforts à fournir afin d'optimiser les performances, et satisfaire ses objectifs fixés ainsi que celle de l'entreprise. « La communication a aujourd'hui acquis une place de choix dans l'entreprise il convient maintenant de bien informer dans l'entreprise afin de mobiliser les énergies et d'obtenir l'adhésion des intelligences et des cœurs à des objectifs communs ». ³

Tableau n°21: La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et la satisfaction des employés du système d'information actuel

| Catégorie de genre | Le système d'information actuel | | | | | |
|--------------------|---------------------------------|--------|-----|--------|-------|------|
| | Oui | | Non | | Total | |
| | F | % | F | % | F | % |
| Masculin | 24 | 85.71% | 4 | 14.28% | 28 | 100% |
| Féminin | 19 | 86.36% | 3 | 13.63% | 22 | 100% |
| Total | 43 | 86% | 07 | 14% | 50 | 100% |

Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°22 : La répartition selon la satisfaction des employés du système d'information actuel



Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

³<http://www.memoireonline.com/01/10/3077/Le-role-de-la-communication-interne-en-entreprise--cas-de-la-compagnie-de-filature> consulté le 22/09/2022 à 23:30

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Nous observons que la majorité de l'échantillon interrogé de l'entreprise **Brandt** confirment qu'ils sont satisfaits du système d'information actuel avec un effectif de 43 individus dont 85.71% sont des hommes. Néanmoins, il ya une catégorie d'échantillon qui dit le contraire avec un taux de 14% représentant un effectif de 07 individus dont 14.28% sont du genre masculin.

On remarque qu'il ya 13.63% de femmes qui ont répondu négativement, par contre on trouve 86.36% qui ont répondu positivement.

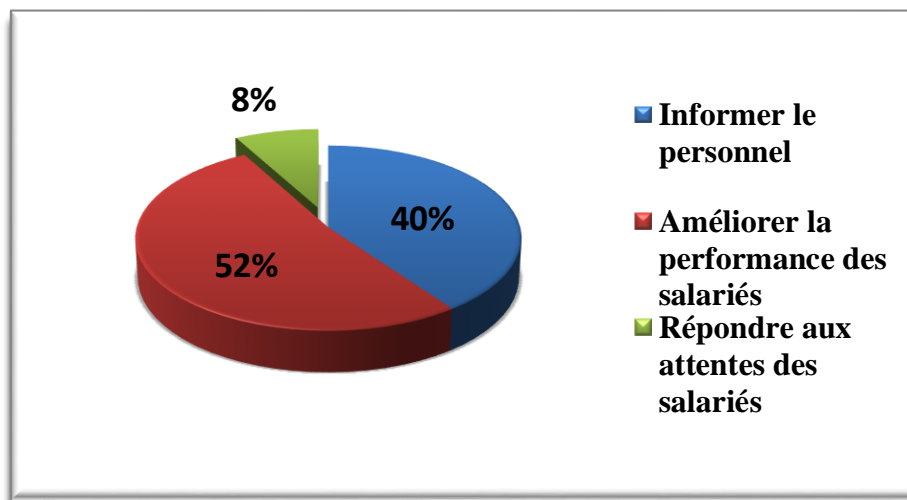
D'après cette observation on constate que la majorité des salariés sont satisfait du système d'information actuel à cause de développement de nouvelles technologies de l'information et de communication qui facilite le contact entre les sévices de l'entreprise et le changement des idées entre les salariés, cela s'explique aussi par le fait que les employés donnent de l'importance à la fonction de la communication interne qui reflète positivement sur la fonction et la stabilité des employés. Les techniques utilisées par **Brandt** sont suffisantes et efficaces.

Tableau n°22 : La répartition de l'échantillon selon les objectifs de la communication interne

| Les objectifs de la communication interne | Fréquence | Taux |
|---|-----------|------|
| Informer le personnel | 20 | 40% |
| Améliorer la performance des salariés | 26 | 52% |
| Répondre aux attentes des salariés | 04 | 08% |
| Total | 50 | 100% |

Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°23 : Les objectifs de la communication interne au sein de Brandt



Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Il nous montre que 52% des employés interrogés sur les objectifs de la communication interne pensent que l'objectif essentiel sert à améliorer la performance des salariés, suivis d'un taux de 40 % pour les travailleurs qui disent que son objectif est informer le personnel, enfin un taux de 08 % pour ceux qui affirment que ça sert à répondre aux attentes des salariés.

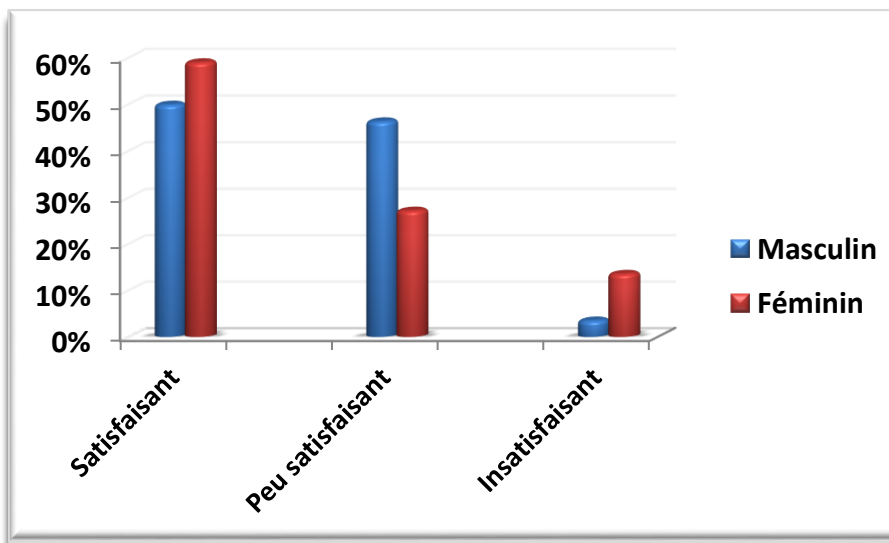
On conclut que la majorité des enquêtés indiquent que la communication interne sert à améliorer la performance des salariés, cela s'explique par l'efficacité de cette dernière qui joue son rôle afin de développer le sens du collectif, l'employé se sent intégré au sein de cette entreprise, tout cela développe un climat de confiance. La communication interne améliore la performance d'une entreprise et cherche à augmenter la qualité de vie des salariés, pour avoir une entreprise dynamique et qui fait du profit l'ambiance et l'entente entre les salariés et les dirigeants est très importante car une bonne ambiance dans une société est une source de profit.

Tableau n°23: La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et l'atteinte des objectifs de la communication interne

| Catégorie de genre | L'atteinte des objectifs de la communication interne | | | | | | | |
|--------------------|--|--------|------------------|--------|----------------|--------|-------|------|
| | Satisfaisant | | Peu satisfaisant | | Insatisfaisant | | Total | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Masculin | 14 | 50% | 13 | 46.42% | 1 | 3.57% | 28 | 100% |
| Féminin | 13 | 59.09% | 6 | 27.27% | 3 | 13.63% | 22 | 100% |
| Total | 27 | 54% | 19 | 38% | 4 | 08% | 50 | 100% |

Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°24 : Comment vous jugez l'atteinte de ces objectifs ?



Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Tous les résultats dans ce tableau montrent que 54% des enquêtés jugent que l'atteinte des objectifs de la communication interne est satisfaisante contre un taux de 08% qui disent le contraire, 38% des salariés affirment que l'atteinte de ces objectifs est peu satisfaisante.

On trouve que la majorité du genre masculin affirment que l'atteinte des objectifs de la communication interne est satisfaisante avec un taux de 50% , suivie de ceux qui disent qu'elle est peu satisfaisante avec un taux de 46.42%, et un taux de 3.57% pour ceux qui affirment qu'elle n'est pas satisfaisante.

On constate que la majorité du genre féminin déclare que l'atteinte de ces objectifs est satisfaisante avec un taux de 59.09%, suivie de celles qui disent qu'elle est peu satisfaisante avec un taux de 27.27%, et un pourcentage de 13.63% pour celles qui affirment qu'elle n'est pas satisfaisante.

Il est évident que la communication interne est un ensemble de dispositifs pour faciliter l'échange d'informations. D'après les résultats de ce tableau on peut affirmer que l'atteinte des objectifs de la communication interne au sein de l'entreprise **Brandt** est majoritairement satisfaisante, la majorité des salariés au sein de **Brandt** confirment leur satisfaction de l'atteinte des objectifs de la communication interne grâce aux NTIC (le téléphone, intranet, é mail, internet, réunion...), ces dernières répondent aux attentes spécifiques des salariés de cette entreprise et filtrent la masse croissante des informations.

2-2-2- La vérification de la première hypothèse :

Nous avons confirmé la première hypothèse dont laquelle la communication interne influence positivement sur la réalisation des objectifs organisationnels au sien de l'entreprise **Brandt**. Nous nous sommes prononcés sur la vérification de cette hypothèse sur la base des proportions relatives.

Selon les données analysées, il est avéré que d'après les tableaux N° **15, 16, 17, 19,20, 22,23**. On constate que la majorité interrogée confirme que la communication interne joue un rôle important dans le développement de l'organisation avec un taux de **90%** , et l'utilisation des outils et des modes de la communication interne donnent plus de volonté pour réaliser les taches et permet aux salariés d'exprimer leurs opinions et leurs idées dans le but de créer un climat de travail favorable aussi aide les salariés à effectuer leurs fonctions du travail correctement efficacement dans les délais avec moins de coût, et contribue à la réalisation des objectifs organisationnels. La communication interne répond aux besoins personnels des salariés avec un taux de **68%** des interrogés qui ont répondu favorablement admettant son immense contribution dans leurs développement personnels, en ce qui concerne la satisfaction des salariés avec le système d'information actuel, un pourcentage de **86%** des salariés confirment leurs satisfaction du système d'information actuel et on remarque que ce derniers est dominé par le mode écrit ; ces objectifs sont satisfaisant grâce aux NTIC qui répondent aux attentes spécifiques des salariés de cette entreprise avec un taux de **54%**

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

2-2-2- L'analyse et l'interprétation de la deuxième hypothèse :

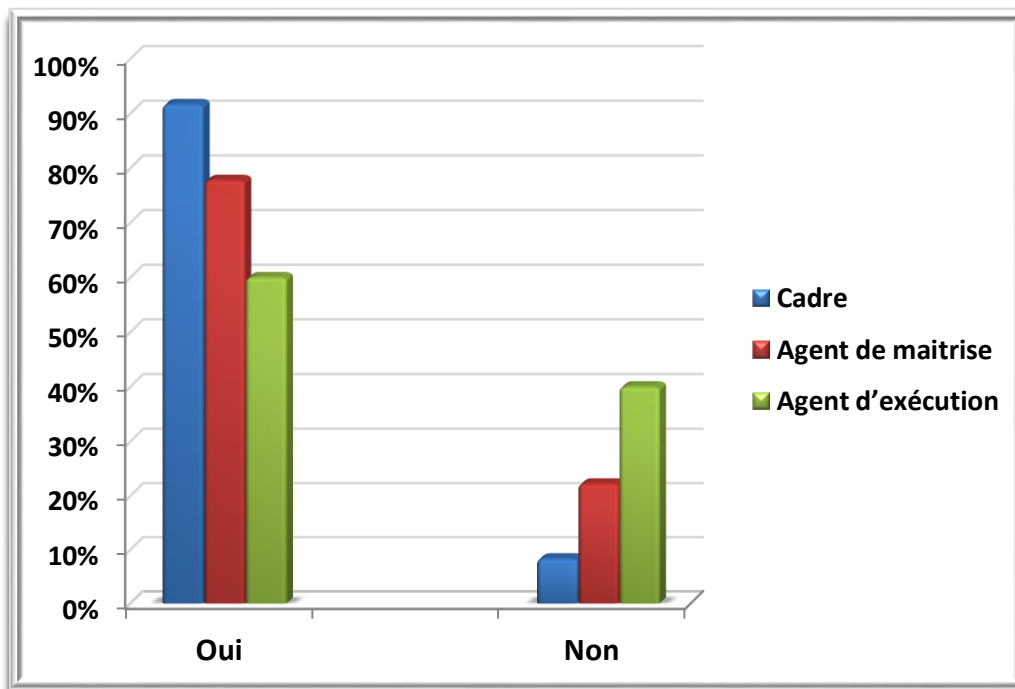
« La stratégie de la communication interne améliore la performance individuelle des salariés ».

Tableau n°24 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et le lien entre la communication interne et la performance

| Catégorie socioprofessionnelle | Le lien entre la communication interne et la performance | | | | | |
|--------------------------------|--|---------------|-----------|---------------|-----------|-------------|
| | Oui | | Non | | Total | |
| | F | % | F | % | F | % |
| Cadre | 33 | 91.66% | 03 | 8.33% | 36 | 100% |
| Agent de maitrise | 07 | 77.77% | 02 | 22.22% | 09 | 100% |
| Agent d'exécution | 03 | 60% | 02 | 40% | 05 | 100% |
| Total | 43 | 86% | 07 | 14% | 50 | 100% |

Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°25 : Ya t'il un lien entre la communication interne et la performance de l'entreprise ?



Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

L'observation et l'analyse du tableau n°24 montre que la majorité des employés au sein de **Brandt** ont répondu par « oui » cela veut dire qu'il ya un lien étroit entre la communication interne et la performance avec une proportion de 86%, le reste affirment le contraire avec un taux de 14%.

Concernant ceux qui ont répondu par « oui » on trouve les cadres avec un taux de 91.66%, les agents de maîtrise avec un pourcentage de 77.77%, enfin une proportion de 60% pour les agents d'exécution.

Pour ceux qui disent le contraire, on trouve que les agents d'exécution ont un pourcentage de 40%, suivis par les agents de maîtrise avec un pourcentage de 22.22%, enfin un faible pourcentage pour la catégorie des cadres qui représente 8.33%.

Le taux le plus élevé que nous avons enregistré nous amènent à déduire qu'il y a un lien entre la communication interne et la performance, cela s'explique par le fait que la performance et la communication interne sont devenues incontournables et jouent un rôle majeur au sein de l'organisation. Il est reconnu que la communication interne est un vecteur de l'évolution de la performance de l'entreprise.

La performance et la communication interne dépendent plus de l'efficacité et de la nature du changement organisationnel, on pourrait toutefois, affirmer que la communication interne n'est qu'un outil qui peut exercer des effets positifs ou négatifs sur la performance de l'entreprise; tout dépend de la stratégie organisationnelle et des finalités attendues de leur usage.

Tableau n°25 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et l'amélioration de la performance des salariés

| Catégorie socioprofessionnel | L'amélioration de la performance des salariés | | | | | | | |
|------------------------------|---|---------------|----------------------|---------------|------------------------------|---------------|-----------|-------------|
| | Niveau de salaire et régularité | | Sécurité de l'emploi | | Information et communication | | Total | |
| | F | % | F | % | F | % | F | % |
| Cadre | 14 | 38.88% | 09 | 25% | 13 | 36.11% | 36 | 100% |
| Agent de maîtrise | 03 | 33.33% | 01 | 11.11% | 05 | 55.55% | 09 | 100% |
| Agent d'exécution | 02 | 40% | 01 | 20% | 02 | 40% | 05 | 100% |
| Total | 19 | 38% | 11 | 22% | 20 | 40% | 50 | 100% |

Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Figure N°26 : Qu'est ce qui vous encourage à améliorer votre performance ?



Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Nous observons que la majorité des enquêtés ont répondu à la question sur l'amélioration de la performance des salariés par l'information et la communication avec une proportion de 40%, suivie par un pourcentage de 38% pour ceux qui ont répondu par le niveau de salaire et régularité, enfin un faible taux est enregistré par ceux qui ont répondu par la sécurité de l'emploi qui représente seulement 22%.

En ce qui concerne la catégorie des cadres, la majorité ont répondu par la communication interne avec une proportion de 36.11% la même chose pour la catégorie des agents de maîtrise avec un taux de 55.55%, et la catégorie d'exécution avec un pourcentage de 40%.

Concernant ceux qui ont répondu par la sécurité de l'emploi, un pourcentage de 25% pour la catégorie des cadres, suivi par un taux de 11.11% pour les agents de maîtrise, après vient la catégorie des agents d'exécution qui représente un pourcentage de 20%.

Un 40% des salariés de catégorie d'exécution affirment que le niveau de salaire et régularité encouragent à améliorer leurs performances, après vient la catégorie des cadres avec un pourcentage de 38.88%, enfin 33.33% pour les agents de maîtrise.

Les résultats obtenus dans ce tableau nous amènent à déduire que l'existence de l'information et de la communication au sein de l'entreprise **Brandt** est considérée comme un moyen indispensable pour l'amélioration de la performance des salariés et le développement de leur sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

L'information et la communication permettent une bonne précision au travail, et l'acquisition des nouvelles connaissances pour faciliter le travail, simplifier et faciliter les tâches.

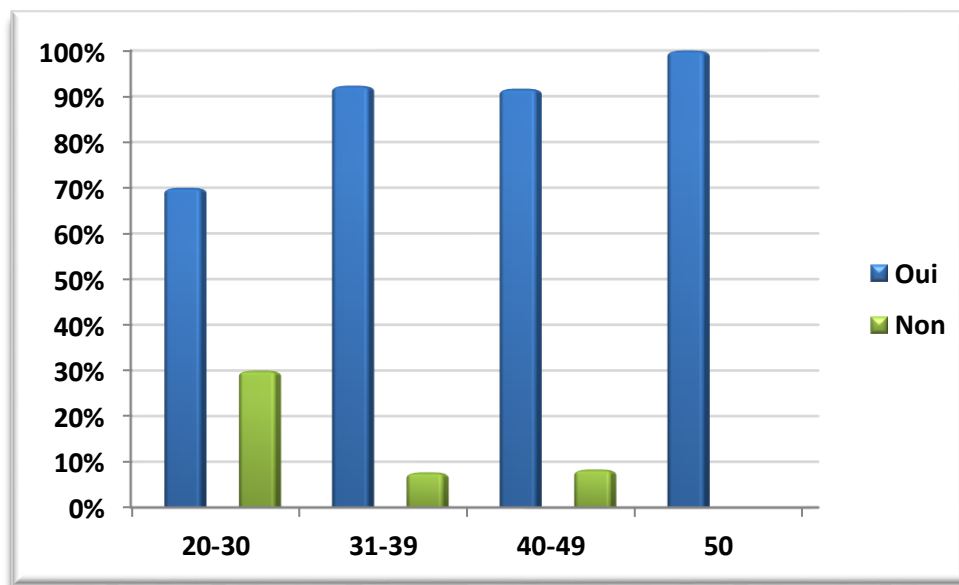
On conclue que la communication et l'information sont la base de la réussite et le développement de la performance d'un salarié.

Tableau n°26 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et la contribution de l'amélioration de la performance individuelle à la viabilité de l'entreprise

| Catégorie de tranche d'âge | La communication interne contribue à la viabilité de l'entreprise | | | | | |
|----------------------------|---|------------|-----------|------------|-----------|-------------|
| | Oui | | Non | | Total | |
| | F | % | F | % | F | % |
| 20-30 | 07 | 70% | 03 | 30% | 10 | 100% |
| 31-39 | 24 | 92.30% | 02 | 7.69% | 26 | 100% |
| 40-49 | 11 | 91.66% | 01 | 8.33% | 12 | 100% |
| + 50 | 02 | 100% | 00 | 00 | 02 | 100% |
| Total | 44 | 88% | 06 | 12% | 50 | 100% |

Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°27 : L'amélioration de la performance individuelle contribue-t-elle à la viabilité de l'entreprise ?



Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Il nous indique que la plupart de nos enquêtés déclarent que l'amélioration de la performance individuelle contribue à la viabilité de l'entreprise avec un pourcentage majoritaire de 88% le reste indiquent le contraire avec un taux de 12%.

La majorité des salariés ont répondu par « oui » avec un pourcentage de 70% pour la catégorie de tranche d'âge 20-30 ans, suivi de ceux qui ont entre 31-39 ans avec une proportion de 92.30%, après vient ceux qui ont l'âge de 40 ans jusqu'aux 49 ans avec un pourcentage de 91.66% ; enfin la catégorie de plus de 50 ans avec un taux plus élevé de 100%.

Pour le reste des salariés qui ont répondu par « non » on trouve un pourcentage de 30% pour ce qui ont l'âge entre 20-30 ans, suivi la catégorie de tranche d'âge 31-39 ans avec un taux de 7.69%, un pourcentage de 8.33% pour ceux qui ont l'âge entre 40-49 ans, enfin 00% pour ceux qui ont plus de 50 ans.

L'amélioration de la performance individuelle contribue à la viabilité de cette entreprise, cela s'explique par l'importance de la performance individuelle au sein de l'entreprise, elle est au cœur des entreprises et des organisations dans le sens où permet le développement des activités et des emplois. La performance individuelle ne se construit pas seule, elle est rendue possible par les apports de l'organisation et des collaborateurs, elle est favorisée par un environnement de travail, elle traduit la capacité des personnes à travailler ensemble et à mettre en œuvre une intelligence collaborative.

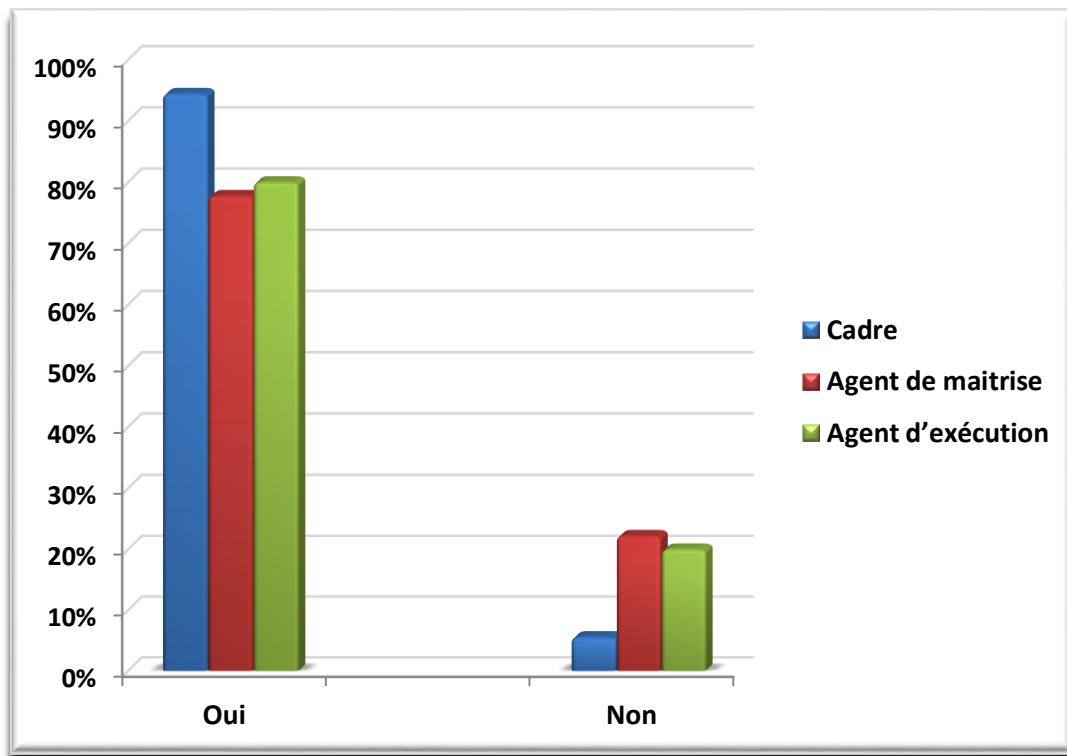
Tableau n°27 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et le rôle de la communication interne dans le développement de la performance individuelle

| Catégorie socioprofessionnelle | Le rôle de la communication interne dans le développement de la performance individuelle | | | | | |
|--------------------------------|--|---------------|-----------|---------------|-----------|-------------|
| | Oui | | Non | | Total | |
| | F | % | F | % | F | % |
| Cadre | 34 | 94.44% | 02 | 5.55% | 36 | 100% |
| Agent de maîtrise | 07 | 77.77% | 02 | 22.22% | 09 | 100% |
| Agent d'exécution | 04 | 80% | 01 | 20% | 05 | 100% |
| Total | 45 | 90% | 05 | 10% | 50 | 100% |

Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Figure N°28 : La communication interne joue-t-elle un rôle important dans le développement de la performance individuelle ?



Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Le tableau ci-dessus montre la répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle et le rôle que joue la communication interne dans le développement de la performance individuelle.

On constate que la majorité des salariés de toutes catégories socioprofessionnelles (cadre, agent de maîtrise et agent d'exécution) déclarent que la communication interne joue un rôle important dans le développement de la performance individuelle avec un pourcentage de 90% par contre le reste des interrogés affirme le contraire avec un taux de 10%.

D'après ces résultats on constate que le personnel de l'entreprise donne une grande importance à la communication interne et cela pour l'avantage qu'elle présente dans le développement de la performance individuelle, elle aide au développement d'une culture de cohésion du groupe au travail, la communication interne contribue à la performance individuelle, elle accroît l'efficacité de chacun de ses salariés.

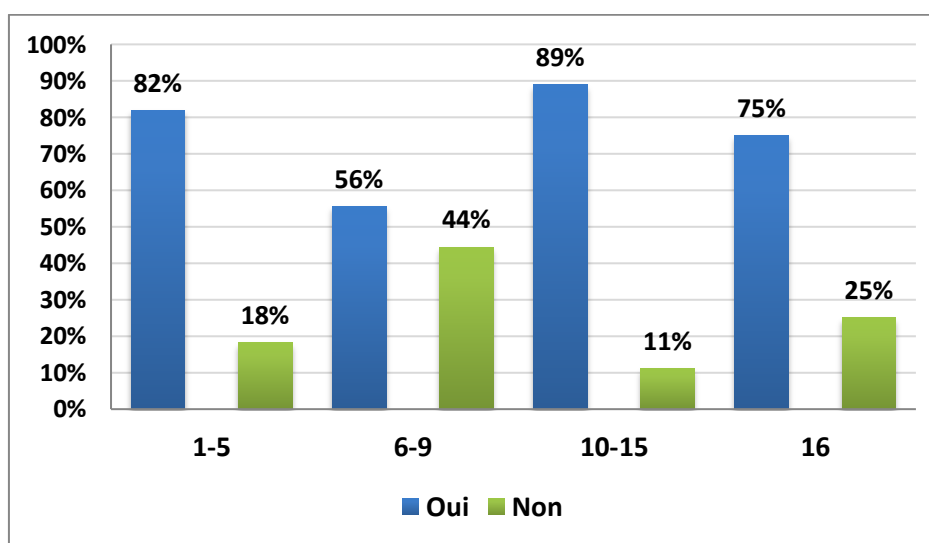
Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Tableau n°28 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie de l'ancienneté et le manque de la communication interne entre les salariés est la principale raison de la baisse du niveau de la performance

| La catégorie de l'ancienneté | Le manque de la communication interne pour la performance | | | | | |
|------------------------------|---|------------|-----------|------------|-----------|-------------|
| | Oui | | Non | | Total | |
| | F | % | F | % | F | % |
| 1-5 | 09 | 81.81% | 02 | 18.18% | 11 | 100% |
| 6-9 | 05 | 55.55% | 04 | 44.44% | 09 | 100% |
| 10-15 | 16 | 88.88% | 02 | 11.11% | 18 | 100% |
| +16 | 09 | 75% | 03 | 25% | 12 | 100% |
| Total | 39 | 78% | 11 | 22% | 50 | 100% |

Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°29 : Pensez-vous que le manque de la communication interne entre les salariés est la principale raison de la baisse du niveau de la performance ?



Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Ce tableau montre la répartition de l'échantillon selon la catégorie de l'ancienneté professionnelle et l'avis des salariés sur le manque de la communication interne et son effet comme une cause principale de la baisse du niveau de performance ; 78% des questionnés ont répondu positivement et ont affirmé que le manque de la communication interne est une cause principale de la baisse du niveau de performance au sein de l'entreprise, 81.81% pour ceux qui ont 1-5 ans d'expérience professionnelle, 55.55% pour ce qui ont 6-9 ans d'expérience, un taux de 88.88% pour ce qui ont entre 10-15ans d'expérience, enfin un pourcentage de 75% pour ce qui ont 16 ans et plus d'expérience.

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Pour ceux qui ont répondu négativement à la question avec un pourcentage de 22%, on trouve 18.18% pour ce qui ont 1-5 ans d'expérience, un taux de 44.44% pour ceux qui ont 6-9 ans d'expérience, 11.11% pour ceux qui ont 10-15 ans d'expérience, en fin 25% pour ceux qui ont l'expérience de 16 ans et plus.

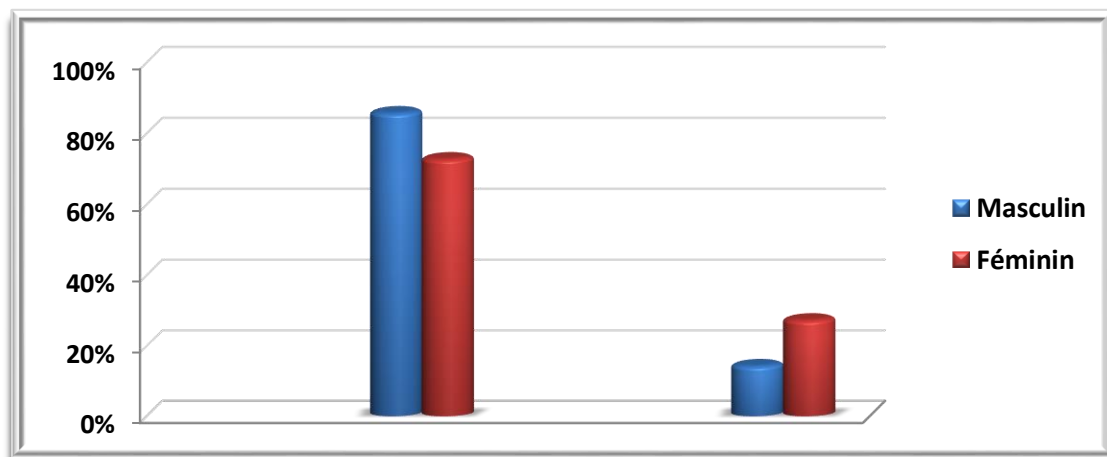
Nous pouvons déduire à partir de ces résultats, que l'absence de la communication interne influe négativement, pas seulement sur la performance mais sur l'image de l'entreprise (intérieure & extérieure), à partir des réponses que nous avons collectées, nous constatons que la communication interne est l'élément clé de la réussite de l'entreprise dans tous les domaines y compris la performance. Cela nous amène à dire que cette organisation, accorde une très grande importance à leur salariés afin d'améliorer leur performance. L'entreprise confirme l'obligation de la communication pour la réussite de la performance, et pour cela l'entreprise **Brandt** favorise le processus de la communication.

Tableau n°29 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie de genre et la contribution de la communication interne sur la réalisation des objectifs organisationnels

| Catégorie de genre | La contribution de la communication interne à la réalisation des objectifs organisationnels | | | | | |
|--------------------|---|--------|-----|--------|-------|------|
| | Oui | | Non | | Total | |
| | F | % | F | % | F | % |
| Masculin | 24 | 85.71% | 4 | 14.28% | 28 | 100% |
| Féminin | 16 | 72.72% | 6 | 27.27% | 22 | 100% |
| Total | 40 | 80% | 10 | 20% | 50 | 100% |

Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°30 : La communication interne contribue-t-elle à réaliser les objectifs de votre entreprise ?



Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Considérant les résultats de notre enquête comme se présente dans le tableau ci-dessus nous retenons que 80% des enquêtés de notre échantillon total affirment que la communication interne contribue à la réalisation des objectifs organisationnels, on trouve 85.71% du genre masculins, et 72.72 % du genre féminin.

Néanmoins, 20% de notre échantillon total indiquent que la communication interne ne contribue pas à la réalisation des objectifs organisationnels, dont parmi eux sont 14.28% sont des hommes, 27.27% sont des femmes.

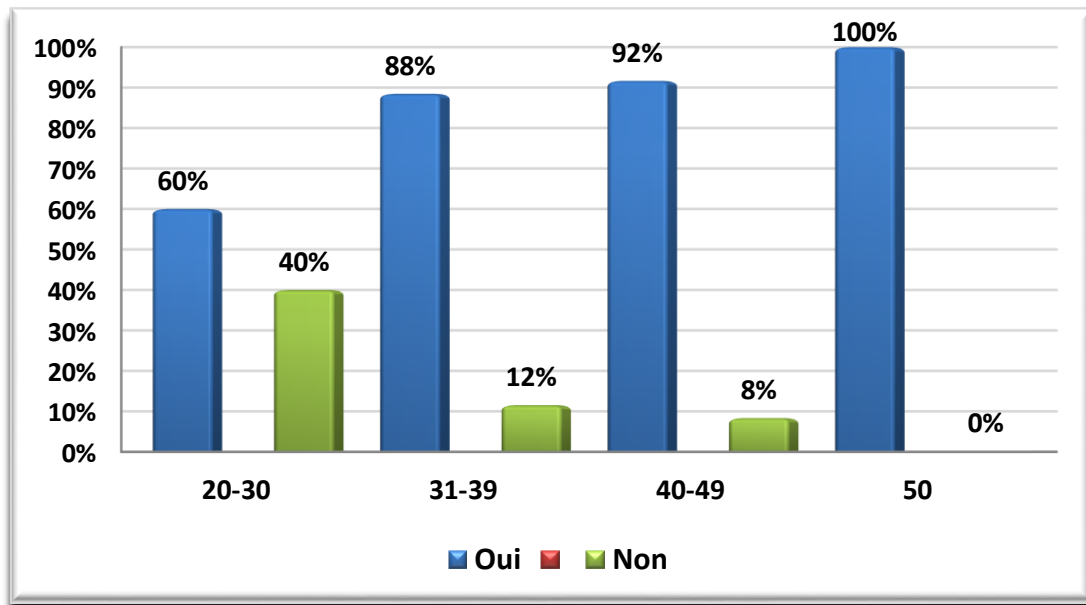
La communication interne contribue effectivement à la réalisation des objectifs organisationnels grâce à l'encouragement de l'utilisation des nouvelles techniques et technologies au sein de l'entreprise ; la communication interne est la base de la réussite de toute entreprise, elle permet d'informer, motiver le personnel et de relier, d'unifier et progressivement améliorer les relations entre les partenaires et la performance des salariés ; l'absence de la communication interne implique l'empêchement de la circulation des informations dans l'entreprise.

Tableau n°30 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie de tranche d'âge et l'effet de la communication interne sur la performance organisationnelle

| Catégorie de tranche d'âge | L'effet de la communication interne sur la performance | | | | | |
|----------------------------|--|---------------|-----------|---------------|-----------|-------------|
| | Oui | | Non | | Total | |
| | F | % | F | % | F | % |
| 20-30 | 06 | 60% | 04 | 40% | 10 | 100% |
| 31-39 | 23 | 88.46% | 03 | 11.53% | 26 | 100% |
| 40-49 | 11 | 91.66% | 01 | 8.33% | 12 | 100% |
| +50 | 02 | 100% | 00 | 00% | 02 | 100% |
| Total | 42 | 84% | 08 | 16% | 50 | 100% |

Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°31 : La communication interne a-t'elle un impact positif sur la performance organisationnelle ?



Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

D'après la figure nous reconnaissons qu'un pourcentage plus élevé des enquêtés soit 84% affirment que de la communication interne a un effet positive sur la performance organisationnelle, dans lequel on trouve 100% attribué à ce qui ont l'âge de 50 et plus, suivi de 91.66% pour ce qui ont l'âge entre 40-49 , après vient 88.46% pour la tranche d'âge entre 31-39 ans, et enfin 60% pour la catégorie d'âge 20-30.

On trouve que 16% de l'échantillon total ont répondu défavorablement à la question; 40% pour ce qui ont entre 20-30 ans, après vient la catégorie entre 31-39 ans avec un taux de 11.53%, et enfin 8.33% pour la catégorie d'âge entre 40-49.

On conclue que la majorité de notre population d'étude affirment que la communication affecte positivement sur la performance organisationnelle cela est dû à la suffisance des moyens de la communication interne utilisé par l'entreprise pour la performance, cela s'explique par le fait que ces moyens sont opérationnels pour une bonne communication, cette dernière logiquement va être un facteur essentiel de la performance des salariés au sein de cette organisation, ce qui confirme aussi l'obligation de l'existence de la communication pour la réussite de la performance.

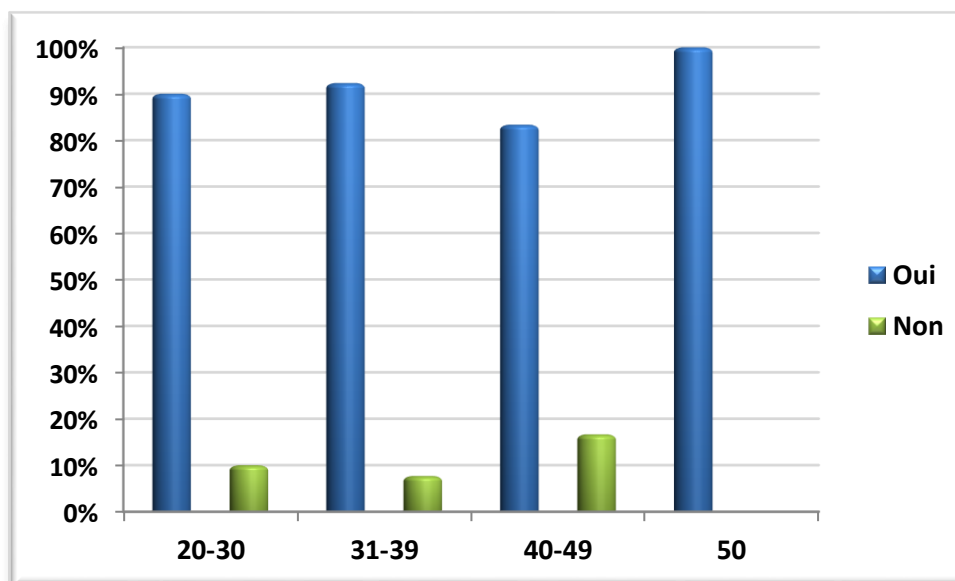
Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Tableau n°31 : La répartition de l'échantillon selon la catégorie de tranche d'âge et la contribution des salariés à accroître la performance au sein d'une organisation

| Catégorie de tranche d'âge | La contribution des salariés à accroître la performance | | | | | |
|----------------------------|---|------------|-----------|------------|-----------|-------------|
| | Oui | | Non | | Total | |
| | F | % | F | % | F | % |
| 20-30 | 09 | 90% | 01 | 10% | 10 | 100% |
| 31-39 | 24 | 92.30% | 02 | 7.69% | 26 | 100% |
| 40-49 | 10 | 83.33% | 02 | 16.66% | 12 | 100% |
| +50 | 02 | 100% | 00 | 00% | 02 | 100% |
| Total | 45 | 90% | 05 | 10% | 50 | 100% |

Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Figure N°32 : Contribuez-vous à accroître la performance au sein de votre entreprise ?



Source : obtenu sur la base des résultats de l'enquête

Ce tableau nous montre les réponses des enquêtés sur la contribution des salariés à accroître la performance au sein de l'organisation, on trouve un taux de 90% des salariés qui ont répondu favorablement par « oui », et le reste des salariés affirment le contraire avec un taux de 10%.

On trouve un taux de 90% des enquêtés qui ont entre 20-30 ans ont répondu positivement par « oui », 92.30% pour ce qui ont à l'âge entre 31-39 ans, 83.33% pour la catégorie entre 40-49 ans, enfin 100% pour 50 ans et plus.

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

Pour ceux qui disent le contraire, on trouve 10% pour ceux qui ont l'âge entre 20-30 ans, 7.69% pour la catégorie de la tranche d'âge entre 31-39 ans, enfin la catégorie entre 40-49 ans avec un pourcentage de 16.66%.

D'après l'analyse statistique de ce tableau on constate que la majorité des salariés de **Brandt** contribuent à l'amélioration de la performance de l'entreprise, à son évolution et sa réussite, cela signifie que l'entreprise favorise la motivation des salariés pour atteindre un succès dans un environnement serein et concurrentiel, essayant toujours d'améliorer la qualité du travail et d'apprendre des nouvelles techniques et technologies les plus performantes.

3.2. La vérification de la deuxième hypothèse :

Nous avons confirmé la deuxième hypothèse dans laquelle la stratégie de la communication interne améliore la performance individuelle des salariés.

Selon les tableaux N°**23,24,25,26,27,28,30** on constate que la communication interne joue un rôle important dans le développement de la performance individuelle des salariés sur toutes les catégories socioprofessionnelles avec un taux de **90%**, autrement dit travailler avec l'efficacité et l'efficience qui sont les indicateurs de la performance, en addition a cela la communication interne a un impact très positif sur la performance des salariés et l'acquisition des connaissances professionnelles, elle permet d'atteindre une meilleure efficacité, l'amélioration de la performance individuelle contribue à la viabilité de l'entreprise ; les salariés ont répondu favorablement et l'ont confirmé avec un taux de **88%**, les résultat montrent aussi que les salariés contribuent à accroître la performance de l'entreprise avec un taux de **90%**. La majorité des salariés au sein de l'entreprise **Brandt** affirment l'obligation de la communication interne pour une meilleure performance des salariés avec un pourcentage de **78%**.

Conclusion du chapitre III

D'après les données statistiques et ce travail d'analyse issus de notre questionnaire. Il ressort que nos hypothèses son confirmées d'après l'enquête effectué sur le terrain auprès des salariés de **Brandt** qui ont confirmé que la communication interne influence positivement sur la performance individuelle des salariés, ils ont aussi confirmé que la communication interne a un effet positif sur la réalisation des objectifs organisationnels. L'entreprise **Brandt** repose sur l'adaptation des politiques de communication interne qui influence positivement sur la performance en entreprise, elle va garantir et établir une meilleure relation entre les salariés.

Conclusion générale

Conclusion générale

Après un long travail, nous voici arrivé au l'accomplissement du mémoire de fin de cycle, notre présente étude a porté sur la communication interne et son influence sur la performance des salariés au sein de l'entreprise **BRANDT** sise à Alger.

Notre étude montre que l'entreprise **BRANDT** a mis en place toute une organisation complète et complémentaire de communication. Il est apparu d'après notre étude sur le terrain que la communication interne a une grande importance et une influence majeure sur la vie socioprofessionnelle des salariés, cela veut dire que l'entreprise accorde beaucoup d'importance à la communication interne sur tous les niveaux. Toutes les stratégies et les techniques appropriées sont implantées pour maintenir la cohésion au sein de l'entreprise afin d'encourager l'appartenance et établir un climat de confiance, sachant bien que tout cela est fait avec la participation du personnel afin de construire un esprit d'équipe et garantir la réussite et le développement de l'entreprise.

Ainsi après l'analyse des données de l'enquête sur le terrain, et d'après les résultats obtenu comme réponse de notre recherche, nous constatons que nos deux hypothèses sont confirmées et nous avons trouvé que la communication interne est un moyen important voir indispensable pour le développement de l'organisation et la réussite de l'entreprise, une bonne communication interne rend les travailleurs plus performant et les incitent à participer dans les différentes activités de cette dernière. L'existence de la communication interne au sein de l'entreprise permet de mettre en œuvre des stratégies ayant pour but l'amélioration de performance des salariés, et de réaliser des objectifs organisationnels.

On peut tirer comme une conclusion de cette étude que nous avons abordé la communication interne et son influence sur la performance des salariés qui reste sujet très intéressant, vaste et d'une importance majeure pour un développement collaboratif de l'entreprise dans le but d'atteindre les objectifs organisationnels tracés.

Alors on arrive à dire que **BRANDT** est une entreprise algérienne, parmi d'autres, qui ont adopté la communication interne comme élément important de son développement vue son influence positive sur les performances des salariés et sur la réalisation des objectifs.

Il est essentiel enfin de dire que l'amélioration continue doit être présente pour garantir un système de communication actualisé et fiable qui garanti une performance optimale des salariés et donc une richesse pour l'entreprise.

Bibliographique

Ouvrages

- ALMEDIA N et LIBAERT T, « *La communication interne des entreprises* », 7ème édition DUNOD, Paris, 2014, P 07.
- AUDE R et autres, « *communication (toute la fonction)* », édition, Dunod, Paris, 2010, P.183.
- 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.
- Bernard COLASSE, *Encyclopédie de comptabilité, contrôle de gestion et audit*, 2eme édition, ECONOMICA, 2009, p123.
- BOISLANDELLE H.M, « *Gestion des ressources humaine dans la PME* », Edition ECONOMICA, Paris, 1998, P 139.
- BOUHAFS .A, « *la communication d'entreprise* », comment dire aux uns et aux autres, 2007. P. 149
- BOURGUIGNON A, « *Peut-on définir la performance ?* » Revue de comptabilité 1995
- BRISEBARRE Anne- Marie et KUCZYNSKI (dir.) Liliane, *La Tabaski au Sénégal: une fête musulmane en milieu urbain*, éd KARTHALA, Paris, 2009, P 396.
- COBUT Eric et DONJEAN Christine, *La communication interne*, 2eme éd edipro, Belgique, 2015, P 83.
- C .HOAREAU, *Maitriser le diagnostic financier*, 3ème édition, Revue fiduciaire, 2008, P91
- DAVAGLE Michel et autre, *La bonne gouvernance dans les ASBL*, éd edipro, Belgique, 2011, P 162.
- DÉTRIE P et BROYEZ C, « *la communication interne au service du management* », 2ème édition, 2001, P39.
- DOBIECKI B, « *communication des entreprises et des organisations, psychosociologie* », édition marketing, S.A, 1999, Paris, P.105.
- DONJEAN C et COBUT E, « *la communication interne* », 2ème édition, Edi.Pro, Belgique, 2014. P. 35.
- ERNANDEZ Alain, « *Les nouveaux tableaux de bord des managers* », 5eme Édition Eyrilles, 2011, p.105
- GERMAIN C., *La performance globale de l'entreprise et son pilotage : quelques réflexions*, PARIS, Ecole de management, Revue social Lamy n°1186 du 18/10/2004
- GIRAUD.F, SAULPICO. , NAULLEAU.G, DELMOND.H, BESCOSP.L, « *le contrôle de gestion et pilotage de la performance* », GUALINO EDITEUR, France, 2002, p.21.
- GHARBI.J, « *pilotage stratégique et émergence du sens : du réel à l'action*», in revue gestion des ressources humaines, N°35, Mai2000, P37.
- GRANSTED I : « *L'impasse industrielle* », Edition du seuil, 1980, P33.

- Issor, Zineb. La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions. Edition : Boeck supérieur, 2017 p 31
- JEAN-PIERRE L « *La communication de l'entreprise* », 7e édition, Mise à jour, Paris, 2011, P.42.
- KHEMAKHEM A:« *La dynamique du contrôle de gestion*», 2ème édition, édition DUNOD, Paris, 1976, P.6.
- KOTLER (k), KALLER (K) et MANCEAU (D) : Marketing management, 15ème édition, Ed Pearson, Paris, 2015, p.667
- LADJOUZI M « *cours de communication interne et externe de l'entreprise* » 4eme cour, 2014 P.113
- LE MOIGNE (J.L). , L'évaluation des systèmes complexes, in système de mesure de la performance, Harvard Expansion, paris, 1999, p. 203.
- LENDREVIE J et autres, « *Mercator, Théorie et pratique du marketing* »,7eme édition, 2003, Paris. P.486.
- LESOURNE Jacques et RANDET Denis, La recherche et l'innovation en France, éd Odile Jacob, Paris, 2009, P118.
- LETHIELLEUX L, « *L'essentiel de la GRH.* » 5eme édition, Gualino, Paris, 2011.P95
- LIBEART Thierry, Communiquer dans un monde incertain, éd PEARSON Village Mondial, Paris, 2008, P 157.
- LIBERAT. T, « *introduction à la communication* », Dunod, Paris, 2009.P, 55.
- Marmuse, C. (1997), La performance, Encyclopédie de Gestion, Edition Economica
- MEIER O., DICO du manager, Edition Dunod, Paris, 2009, P 155.
- MICHEL.K cité par : SOGBOSSI BOCCO B, Op,Cit, P.119.
- MOREL P, « *La communication interne* », 2ème édition, Ed Vuibert, Paris, 2002, P.35.
- M. H Westpholen, communicator 3ème édition, Danod, paris, 2004, p 111.
- M.KALIKA : structure d'entreprise : réalité, déterminants, performance, ECONOMICA, 1995, p.340
- M.Lebas, « *oui, il faut définir la performance* », Chronique comptabilité de gestion, Paris1995, p 26
- OUACHERINE H, Op.Cit P. 33.
- PAQUET Philipe, Information, Communication, et management dans l'entreprise : quels enjeux ? , éd L'Harmattan, Paris, 2008, P10.
- PHILIPPE D et CATHERINE B autres Op.Cit P.111
- RAFAEL A., Performance et gouvernance de l'entreprise, les éditions des journaux officiels, 05/ 2013, P4.
- SAULQUIN .J.Y, « *gestion des ressources humaine et performance des services* », in revu
- SHINON D, et autre,« *psychologie du travail et comportement organisationnel* », 2eme édition GAETIN MORIN éditeur, 2002, CANADA, P 157.

Mémoires

- ADJAOUD.M et ADJAOUD.T, « *L'impact de la communication sur la performance commerciale de l'entreprise Cas de Condor Electronics* », mémoire de Master en sciences commerciales (option management marketing), université de Tizi Ouzou 2021.
- BOURMMA.K et TEBBAKH.T, « *L'impact de la communication digitale sur la décision d'achat du consommateur Algérien : Etude de cas CONDOR* ». Mémoire de master en commerce international (option : Marketing des services), UMMTO département des sciences commerciales, 2020.
- ITRIBI. G, « *La Communication Interne & la Performance de l'Entreprise* ». Master management des administrations publiques et territoriales, université Hassan 2 de Casablanca, 2020.

Sites internet

- authot.com/fr/2022/08/18/levolution-de-la-communication-interne-des-entreprises/
- http://www.ted.com/talks/lang/fr/simon_sinek_how_great_leadzes_inspire_action.html. (Consulté le 10/09/2022 A 20H)
- roadoo-network.com/communication-interne-levier-de-performance/
- <http://www.memoireonline.com/01/10/3077/Le-role-de-la-communication-interne-en-entreprise--cas-de-la-compagnie-de-filature> consulté le 22/09/2022 à 23:30

Liste des illustrations

Liste des tableaux

| Numéro | Titre | Page |
|---------------|--|-------------|
| 1 | Les objectifs de la communication interne | 23 |
| 2 | Récapitulatif du principe des objectifs « SMART » | 32 |
| 3 | Aperçu sur les choix des canaux de communication | 33 |
| 4 | Tableau de bord d'un plan de communication | 34 |
| 5 | La performance externe et la performance interne | 47 |
| 6 | Groupe CEVITAL avant 2000 | 69 |
| 7 | Groupe CEVITAL après 2000 | 70 |
| 8 | Répartition des effectifs par catégories socioprofessionnelles | 72 |
| 9 | La répartition des enquêtés par genre | 78 |
| 10 | La répartition des effectifs selon l'âge | 79 |
| 11 | La représentation des effectifs selon le niveau d'instruction | 80 |
| 12 | La répartition du membre de la population étudié selon la catégorie socioprofessionnelle | 81 |
| 13 | La répartition des effectifs selon l'ancienneté | 82 |
| 14 | La répartition de l'échantillon selon la signification de la communication et la catégorie socioprofessionnelle | 83 |
| 15 | La représentation des outils de la communication interne utilisés au sein de l'entreprise pour diffuser l'information | 85 |
| 16 | La distribution de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et le mode de communication interne le plus utilisé au sein de l'entreprise | 86 |
| 17 | La distribution de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et la stratégie de communication interne | 88 |
| 18 | La répartition des enquêté selon la catégorie socioprofessionnelle et l'impact bénéfique de la communication interne au sein de l'entreprise | 89 |
| 19 | La répartition des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle et la communication interne au service des besoins personnels des salariés | 91 |
| 20 | La réparation des enquêtés selon la catégorie socioprofessionnelle et l'importance de la communication interne au sein de l'entreprise | 92 |
| 21 | La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et la satisfaction des employés du système d'information actuel | 93 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 22 | La répartition de l'échantillon selon catégorie de tranche d'âge et les objectifs de la communication interne | 94 |
| 23 | La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et l'atteinte des objectifs de la communication interne | 95 |
| 24 | La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et le lien entre la communication interne et la performance | 97 |
| 25 | La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et l'amélioration de la performance des salariés | 98 |
| 26 | La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et la contribution de l'amélioration de la performance individuelle à la viabilité de l'entreprise | 100 |
| 27 | La répartition de l'échantillon selon la catégorie socioprofessionnelle et le rôle de la communication interne dans le développement de la performance individuelle | 101 |
| 28 | La répartition de l'échantillon selon la catégorie de l'ancienneté et le manque de la communication interne entre les salariés est la principale raison de la baisse du niveau de la performance | 103 |
| 29 | La répartition de l'échantillon selon la catégorie de genre et la contribution de la communication interne sur la réalisation des objectifs organisationnels | 104 |
| 30 | La répartition de l'échantillon selon la catégorie de tranche d'âge et l'effet de la communication interne sur la performance organisationnelle | 105 |
| 31 | La répartition de l'échantillon selon la catégorie de tranche d'âge et la contribution des salariés à accroître la performance au sein d'une organisation | 107 |

Liste des Figures

| Numéro | Titre | Page |
|---------------|--|-------------|
| 1 | Les facteurs qui pouvant freiner la communication interne | 37 |
| 2 | Le concept d'efficacité, d'efficience et de performance | 44 |
| 3 | Modèle de Gilbert sur la performance (1980) | 45 |
| 4 | Source de la performance | 48 |
| 5 | Les objectifs de mesure de la performance | 51 |
| 6 | Les composants de la performance globale | 52 |
| 7 | Les indicateurs de la performance organisationnelle | 57 |
| 8 | Répartition des effectifs par la catégorie socioprofessionnelle | 73 |
| 9 | Organigramme de BRANDT | 74 |
| 10 | Répartition de l'échantillon selon le sexe | 78 |
| 11 | Répartition de l'échantillon selon la tranche d'âge | 79 |
| 12 | Répartition des personnes selon le niveau d'étude | 80 |
| 13 | Répartition des personnes selon la catégorie socioprofessionnelle | 81 |
| 14 | Répartition des effectifs selon l'ancienneté | 82 |
| 15 | Répartition de l'échantillon selon la signification de la communication et la catégorie socioprofessionnelle | 84 |
| 16 | La représentation des outils de la communication interne utilisés au sein de l'entreprise | 85 |
| 17 | Le mode de la communication interne utilisé | 87 |
| 18 | Votre entreprise dépend-t-elle d'une stratégie de communication interne | 88 |
| 19 | Diriez-vous que la stratégie de la communication interne a un impact bénéfique au sein de votre entreprise | 90 |
| 20 | La communication interne répond-t-elle à vos propre besoins | 91 |

| | | |
|-----------|--|------------|
| 21 | Pensez-vous que la communication interne au sein de votre entreprise est importante | 92 |
| 22 | La répartition selon la satisfaction des employés du système d'information actuel | 93 |
| 23 | La répartition de l'échantillon selon les objectifs de la communication interne | 94 |
| 24 | Comment vous jugez l'atteinte de ces objectifs | 95 |
| 25 | Ya t'il un lien entre la communication interne et la performance de l'entreprise | 97 |
| 26 | Qu'est ce qui vous encourage à améliorer votre performance | 99 |
| 27 | L'amélioration de la performance individuelle contribue-t-elle à la viabilité de l'entreprise | 100 |
| 28 | La communication interne joue-t-elle un rôle important dans le développement de la performance individuelle | 102 |
| 29 | Pensez-vous que le manque de la communication interne entre les salariés est la principale raison de la baisse du niveau de la performance | 103 |
| 30 | La communication interne contribue-t-elle à réaliser les objectifs de votre entreprise | 104 |
| 31 | La communication interne a-t'elle un impact positive sur la performance organisationnelle | 106 |
| 32 | Contribuez-vous à accroître la performance au sein de votre entreprise | 107 |

Liste des équations

| Numéro | Equation | Page |
|---------------|---|-------------|
| 1 | Le calcule de l'efficience | 42 |
| 2 | Le calcule de l'efficacité | 43 |
| 3 | Le calcule de la productivité | 43 |
| 4 | Le calcule de la probabilité | 43 |
| 5 | Le calcule de la rentabilité | 44 |
| 6 | Le calcule de la pertinence | 44 |
| 7 | Le calcule de la rentabilité économique | 54 |
| 8 | Le calcule de la rentabilité financière | 55 |
| 9 | Le calcule du taux de probabilité | 56 |
| 10 | Le calcule de l'autofinancement | 56 |

Annexes

Questionnaire

Axe 1: Données personnelles

1) Genre :

- Masculin

- Féminin

2) Age :

20 - 30

40 – 49

31 - 39

+ 50

3) Niveau d'étude :

- Primaire

- Moyen

- Secondaire

- Universitaire

4) Catégorie socioprofessionnelle :

Cadre

Agent de maîtrise

Agent d'exécution

5) L'ancienneté :

1 – 5

6 – 9

10 – 15

+16

Axe 2 : Communications interne au sein de l'entreprise

6) Que représente pour vous la communication interne au sein de votre entreprise?

- Utilisé par les entreprises pour obtenir des informations
- Un moyen de transmettre des informations et des idées entre les salariés
- Un moyen d'améliorer la performance

Autre

.....

7) Dans la liste des outils de la communication et support d'information citez au dessus, quels sont ceux que vous avez utilisé ?

- Bulletin ou journal interne périodique
- Téléphone
- E mail
- Réunion périodique
- Internet
- Intranet

D'après vous, quel est l'outil le plus performant ?

.....
.....

8) Quel est le mode de communication le plus utilisé à l'intérieure de votre établissement ?

- **Ecrit**
- **Oral**
- **L'audio visuel**

9) Votre entreprise dépend-t-elle d'une stratégie de communication interne?

Oui **Non**

10) Diriez-vous que la stratégie de la communication interne a un impact bénéfique au sein de votre entreprise?

Oui **Non**

11) La communication interne répond t elle a vos propre besoins?

Oui **Non**

12) Pensez vous que, la communication interne au sein de votre entreprise est importante ?

Oui **Non**

13) Quels sont les objectifs de la communication interne au sein de votre entreprise?

- **Informer le personnel**
- **Améliorer la performance des salariés**
- **Répondre aux attentes des salariés**

Autres.....
.....

14) comment vous jugez l'atteinte de ces objectifs ?

Satisfaisant **peu satisfaisant**

Insatisfaisant

Axe 3 : La communication interne et la performance des salariés

15) Ya t'il un lien entre la communication interne et la performance de l'entreprise?

Oui Non

16) Qu'est ce qui vous encourage à améliorer votre performance ?

- Niveau du salaire et régularité Oui Non
- Sécurité d'emploi Oui Non
- Information et communication Oui Non

- Autre.....

.....

17) L'amélioration de la performance individuelle contribue-t-elle à la viabilité de l'entreprise ?

Oui Non

18) La communication interne joue-t-elle un rôle important dans le développement de la performance individuelle ?

Oui Non

19) Pensez vous que le manque de la communication interne entre les salariés est la principale raison de la baisse du niveau de la performance ?

Oui Non

20) La communication interne contribue-t-elle à réaliser les objectifs de votre entreprise ?

Oui Non

21) La communication interne a -t'elle un impact positive sur la performance Organisationnelle ?

Oui Non

22) Contribuez vous a accroitre la performance au sein de votre entreprise ?

Oui Non

Justifier.....

.....

.....

Table des matières

Tables des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaire

Introduction générale..... 01

Chapitre I : Généralité sur la communication interne

Introduction..... 04

Section 01 : Les principes fondamentaux de la communication interne..... 05

1-1-Histoire et évolution de la communication interne..... 05

1-2-Définition de la communication interne..... 06

1-2-1-Définition de la communication..... 06

1-2-2-La communication au sein de l'entreprise..... 06

1-2-3-Définitions de la communication interne..... 08

1-3-Les formes de la communication interne..... 08

1-3-1-La communication descendante..... 09

1-3-2-La communication ascendante..... 09

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

1-6-Les fonctions de la communication interne..... 13

1-6-1-La communication interne remplit de multiple fonction..... 13

1-6-2-La communication interne doit surmonter plusieurs difficultés..... 13

Section 02 : les mécanismes de la communication interne..... 15

2-1-Les moyens de la communication interne..... 15

2-1-1-Moyens écrits..... 15

2-1-1-1-Le journal d'entreprise..... 15

2-1-1-2-Les outils traditionnels..... 16

2-1-1-2-1-La note de service..... 16

2-1-1-2-2-Documentation..... 16

2-1-1-2-3-Le livret d'accueil..... 16

| | |
|--|----|
| 2-1-1-2-4-La fiche de paie..... | 16 |
| 2-1-1-2-5-Le rapport écrit..... | 16 |
| 2-1-1-2-6-La lettre au personnel..... | 16 |
| 2-1-1-2-7-Le panneau d'affichage..... | 17 |
| 2-1-1-2-8-La boîte à idées..... | 17 |
| 2-1-1-3-Les tendances récentes..... | 17 |
| 2-1-1-3-1-Le journal électronique..... | 17 |
| 2-1-1-3-2-L'agence d'information..... | 17 |
| 2-1-1-3-3-Les communications électroniques..... | 17 |
| 2-1-2-Moyens oraux..... | 18 |
| 2-1-2-1-La communication de proximité..... | 18 |
| 2-1-2-1-1-L'écoute..... | 19 |
| 2-1-2-1-2-La diffusion des messages..... | 19 |
| 2-1-2-1-3-Le symbole..... | 19 |
| 2-1-2-2-La gestion des réunions..... | 19 |
| 2-1-2-2-1-Les réunions de service..... | 19 |
| 2-1-2-2-2-Les réunions interservices..... | 19 |
| 2-1-2-2-3-L'exploitation des événements internes..... | 20 |
| 2-1-2-3-Les Relais Techniques..... | 20 |
| 2-1-2-3-1-Le journal téléphonique..... | 20 |
| 2-1-2-3-2-La vidéotransmission..... | 20 |
| 2-1-2-3-3-Les techniques au service des réunions..... | 20 |
| 2-1-2-3-4-L'audiovisuel..... | 20 |
| 2-1-3-Moyens électroniques..... | 21 |
| 2-1-3-1-Le réseau internet ou world web..... | 21 |
| 2-1-3-2-Internet..... | 21 |
| 2-1-3-3-Les formules Intranet..... | 21 |
| 2-1-3-4-Les messageries électroniques..... | 21 |
| 2-1-3-5-Les forums de discussion ou de travail de group..... | 22 |
| 2-2-Les missions et les objectifs de la Communication Interne..... | 22 |
| 2-3-Les champs de la communication interne..... | 24 |
| 2-3-1-La communication formelle..... | 24 |
| 2-3-2-Le communication informelle..... | 24 |
| 2-4-Les circuits de la communication interne..... | 24 |
| 2-4-1-Les circuits hiérarchiques..... | 24 |
| 2-4-2-Les circuits des instances représentatives..... | 25 |
| 2-4-3-Le circuit formel (circuit de la communication interne)..... | 26 |
| 2-4-4-Le circuit informel..... | 27 |
| 2-4-4-1-Processus de réduction..... | 27 |
| 2-4-4-2-Processus d'accentuation/ d'amplification..... | 27 |
| 2-4-4-3-L'assimilation..... | 27 |

| | |
|---|-----------|
| Section 03 : La politique, plan et stratégie de la CI..... | 28 |
| 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..... | 29 |
| 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(PCI)..... | 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..... | 32 |
| 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..... | 34 |
| 3-4-Les obstacles à la communication interne..... | 35 |
| 3-4-1-La résistance à communiquer parmi les cadres..... | 35 |
| 3-4-2-Le paradoxe de la communication..... | 36 |
| 3-4-3-Le coût de la communication interne..... | 36 |
| 3-4-4-La « déspecialisation » de la communication interne..... | 36 |
| 3-4-5-L'évaluation et le talon d'Achille de la communication interne..... | 36 |
| 3-4-6-Le décalage entre les messages et la réalité du terrain..... | 36 |
| 3-4-7-Une combinaison de causes..... | 36 |
| Conclusion..... | 38 |

Chapitre II : Généralité sur la performance de l'entreprise

| | |
|--|-----------|
| Introduction..... | 39 |
| Section 01 : Les notions de base de la performance..... | 40 |
| 1-1-Bref historique de la performance..... | 40 |
| 1-2-Définitions de la performance..... | 40 |
| 1-3-Les critères de la performance..... | 42 |
| 1-3-1-L'efficience..... | 42 |
| 1-3-2-L'efficacité..... | 43 |
| 1-3-3-La pertinence..... | 44 |
| 1-4-La notion de la performance dans les autres domaines..... | 45 |
| 1-4-1-La performance technologique..... | 45 |
| 1-4-2-La performance sportive..... | 46 |
| 1-5- Les caractéristiques de la performance..... | 46 |
| 1-5-1-La performance est construite à base des jugements..... | 46 |
| 1-5-2-Les composants de la performance évoluent dans le temps..... | 46 |

| | |
|---|-----------|
| 1-5-3-La performance comme indicateur de pilotage..... | 46 |
| 1-5-4-La performance est riche de composants antinomiques..... | 47 |
| 1-6- Les dimensions de la performance..... | 47 |
| 1-7-La mesure de la performance..... | 48 |
| 1-8-Les indicateurs de la performance..... | 50 |
| 1-8-1-Indicateur financier..... | 50 |
| 1-8-2-Les indicateur organisationnelles..... | 50 |
| 1-8-3-Les indicateur de résultats..... | 50 |
| 1-9-Les objectifs de la mesure de la performance..... | 51 |
| Section 02 : Les différentes typologies de performance..... | 52 |
| 2-1-La performance globale..... | 52 |
| 2-2-La performance stratégique..... | 53 |
| 2-2-1-Définition de la performance stratégique..... | 53 |
| 2-2-2-Les indicateurs de mesure de la performance stratégique..... | 53 |
| 2-2-3-Les limites de la performance stratégique..... | 54 |
| 2-3- La performance financière..... | 54 |
| 2-3-1-Définition de la performance financière..... | 54 |
| 2-3-2-Les indicateurs de la performance financière..... | 54 |
| 2-3-2-1-La rentabilité..... | 54 |
| 2-3-2-2-La profitabilité..... | 55 |
| 2-3-2-3-L'autofinancement..... | 56 |
| 2-4-La performance organisationnelle..... | 56 |
| 2-4-1-Définition de la performance organisationnelle..... | 56 |
| 2-4-2-Les facteurs d'efficacité organisationnelle..... | 57 |
| 2-4-3-Les indicateurs de la performance organisationnelle..... | 57 |
| 2-5-La performance sociale..... | 58 |
| 2-5-1-Définition de la performance sociale..... | 58 |
| 2-5-2-Les indicateur de la performance sociale..... | 58 |
| 2-6-La performance économique..... | 59 |
| 2-6-1-Définition de la performance économique..... | 59 |
| 2-7-La performance managériale..... | 59 |
| 2-8-La performance concurrentielle..... | 60 |
| 2-8-1-Définition de la performance concurrentielle..... | 60 |
| 2-8-2-Les indicateurs de la performance concurrentielle..... | 60 |
| 2-8-3-Les limites de la performance concurrentielle..... | 60 |
| 2-9-La performance de production..... | 60 |
| 2-9-1-Définition de la performance de production..... | 60 |
| 2-9-2-Les indicateur de mesure de la performance de production..... | 61 |
| Section 03 : La communication interne comme levier de performance de l'entreprise..... | 62 |
| 3-1-La relation entre la communication interne et la performance de l'entreprise..... | 62 |
| 3-1-1-Engager les employés..... | 63 |

| | |
|--|-----------|
| 3-1-2-Empowerment..... | 63 |
| 3-1-3-Eviter les malentendus..... | 63 |
| 3-2-Le système d'information et la communication..... | 64 |
| 3-3-La communication interne et la stratégie de l'amélioration de la performance.... | 64 |
| Conclusion..... | 66 |

Chapitre III : Etude de l'impact de la communication interne sur la performance de l'entreprise Brandt

| | |
|---|------------|
| Introduction..... | 67 |
| Section 01 : La présentation de l'entreprise d'accueil..... | 68 |
| 1-1-Historique du groupe CEVITAL..... | 68 |
| 1-2-Historique de Samha..... | 71 |
| 1-3-La répartition de l'effectif BRANDT..... | 72 |
| 1-4-Structure organisationnelle de BRANDT..... | 73 |
| 1-5-BRANDT..... | 75 |
| 1-6-Le Group Brandt..... | 76 |
| 1-7-BRANDT ALGERIE..... | 76 |
| Section 02 : L'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête..... | 78 |
| 2-1-L'analyse et l'interprétation des résultats..... | 78 |
| 2-1-1-La présentation des caractéristiques de l'échantillon..... | 78 |
| 2-2-L'analyse et l'interprétation des données relative à la recherche..... | 83 |
| 2-2-1-L'analyse et l'interprétation de la première hypothèse..... | 83 |
| 2-2-1-1-La vérification de la première hypothèse..... | 96 |
| 2-2-2-L'analyse et l'interprétation de la deuxième hypothèse..... | 97 |
| 2-2-2-2-La vérification de la deuxième hypothèse..... | 108 |
| Conclusion..... | 109 |

Conclusion générale 110

Bibliographie

Liste des illustrations

Annexes

Résumé

Résumé

La communication interne joue un rôle indispensable, qui permet de créer un esprit de cohésion dans l'entreprise. C'est la capacité pour tous les acteurs de l'organisation à communiquer entre eux soit pour organiser le travail ou pour maintenir une bonne ambiance durant la réalisation d'une tâche d'équipe ou tout simplement transmettre un message ou une information, instruction...etc.

La communication interne est sans doute un facteur principal de la performance de l'organisation, elle rend le personnel plus performant grâce à la motivation que la communication interne installe et renforce auprès de celui-ci. Elle s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue des performances de l'organisation. Une bonne stratégie de communication interne, renforce la cohésion entre les différentes catégories socioprofessionnelles, crée un espace de confiance afin de motiver le personnel car un personnel motivé à l'intérieur fait une entreprise aimée à l'extérieur, et crée une identité de l'entreprise qui lui permettra de se situer et de se positionner dans son environnement.

Mots clés : communication interne, performance, personnel, stratégie de communication interne, identité de l'entreprise.

Abstract

Internal communication plays an essential role in creating a spirit of cohesion within the company. It is the capacity for all the actors of the organization to communicate between them either to organize the work or to maintain a good atmosphere during the realization of a task of team or quite simply to transmit a message or information, instruction... etc

Internal communication is undoubtedly a main factor in the performance of the organization, it makes the staff more efficient thanks to the motivation that internal communication installs and reinforces with it. It is part of a dynamic of continuous improvement of the organization's performance. A good internal communication strategy strengthens the cohesion between the different socio-professional categories, creates a space of trust in order to motivate the staff because a motivated staff inside makes a company liked outside, and creates an identity of the company that will allow him to situate himself and position himself in his environment.

Key words : Internal communication, performance, staff, internal communication strategy, identity of the company.