



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



UNIVERSITE MOULOU D MAMMERI DE TIZI-OUZOU

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET  
DES SCIENCES DE GESTION

DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

Filière des sciences de gestion

*Mémoire de fin de cycle*

En vue de l'obtention du diplôme de Master

Spécialité : *Management Bancaire*

Thème

**Evaluation de la fonction de contrôle interne à travers  
la communication interne cas : CNEP Banque**

Présenté par :

- CHELLI Kheloudja
- DJOUABI Sarah

Dirigé par :

Mr :BELHOCINE HAMID

Membres de jury :

|              |                              |               |
|--------------|------------------------------|---------------|
| Président :  | Mme. MADOUCHE. TIFRANI SOUAD | M.A.A. UMMTO. |
| Examineur :  | Mr.ARHAB SAMIR               | M.A.A.UMMTO.  |
| Rapporteur : | Mr.BELHOCINE HAMID           | M.A.A.UMMTO   |

**Promotion 2021/2022**

## **REMERCIEMENTS**

*En premier lieu, nous remercions Dieu le tout puissant de nous avoir accordé cette vie et la volonté de pouvoir rédiger ce mémoire.*

*Nous nous tournons ensuite vers tout le corps professoral de la faculté des sciences économiques, commerciales et sciences de gestion de Gestion notamment notre promoteur **Mr BELHOCINE** pour sa patience et son soutien qui nous a été précieux afin de mener notre travail à bon port.*

*Nos sincères remerciements s'adressent aussi aux membres du jury pour l'intérêt qu'ils ont porté à notre mémoire, en acceptant de l'examiner et de l'enrichir par leurs propositions,*

*Nos remerciements vont enfin vers :*

*Tout le personnel de la direction régionale de la **CNEP- Banque** de Tizi-Ouzou, plus particulièrement :*

*Monsieur ..., Directeur général pour l'obtention de ce stage ;*

*Monsieur **AZOUG Toufik**, chef de département de contrôle interne pour nous avoir encadré pendant le stage ; merci pour ses bons conseils et bonne humeur pendant le stage.*

*Encore une fois merci...*

## **DÉDICACES 1**

*Je dédie très sincèrement ce modeste travail à :*

*Mon très cher père **Rabah** et ma tendre et douce mère **Ourdia** qui m'ont soutenus et encouragés durant ces années d'études, qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance*

*Mes frères Karim, Mourad, Djamel et ma sœur Babisa pour leurs encouragements et leurs joies de vivre qui me rendent tout à fait heureuse*

*Mes tantes et mes oncles notamment mon cher oncle Karim, pour le soutien indéfectible qu'il m'a accordé tout le long de ma vie*

*Mes Amis qui m'ont tant épaulé pendant les moments difficiles*

*Que DIEU vous bénisse et vous accorde longue vie...*

## **DÉDICACES**

*Je dédie très sincèrement ce modeste travail à :*

*Mon très cher père **Mohamed** et ma tendre et douce mère **Ferroudja** qui m'ont soutenus et encouragés durant ces années d'études, qu'ils trouvent ici le témoignage de ma profonde reconnaissance*

*Mes frères Samir et Yanis pour leurs encouragements et leurs joies de vivre qui me rendent tout à fait heureuse*

*Mes tantes et mes oncles notamment mon cher oncle Ramdane, pour le soutien indéfectible qu'il m'a accordé tout le long de ma vie*

*Mes cousins et cousines*

*Que DIEU vous bénisse et vous accorde longue vie...*

**SARAH**

## **Liste des abréviations**

|              |                                                                   |
|--------------|-------------------------------------------------------------------|
| <b>CCA</b>   | : Comité du Crédit de l'Agence                                    |
| <b>CCC</b>   | : Comité du Crédit Central                                        |
| <b>CCR</b>   | : Comité du Crédit Régional                                       |
| <b>CD</b>    | : Compact Disque                                                  |
| <b>CRB</b>   | : Comité des Règlements Internationaux                            |
| <b>CNEP</b>  | : Nationale d'Epargne de Prévoyance                               |
| <b>CIB</b>   | : Carte Interbancaire                                             |
| <b>CI</b>    | : Contrôle Interne                                                |
| <b>COSO</b>  | : Committee of Sponsoring Organization of the Treadway Commission |
| <b>CSDCA</b> | : Caisse de la Solidarité de Département et Communes D'Algérie    |
| <b>DAT</b>   | : Dépôt A Terme Logement                                          |
| <b>DCI</b>   | : Dispositif du Contrôle Interne                                  |
| <b>DGA</b>   | : Directeur Général Adjoint                                       |
| <b>DPCG</b>  | : Direction de la Prévision et du Contrôle de Gestion             |
| <b>DVD</b>   | : Digital Versatile Disque                                        |
| <b>FAO</b>   | : Food and Agriculture Organization                               |
| <b>IIA</b>   | : international institut of auditors                              |
| <b>LEL</b>   | : Livret d'Epargne Logement                                       |
| <b>LEP</b>   | : Livret d'Epargne Populaire                                      |
| <b>LSP</b>   | : Logement Social Participatif                                    |
| <b>PDG</b>   | : Président Directeur Général                                     |

**SPA** : Société par Action

**TO** : Tizi-Ouzou

**VSP** : Vent Sur Plan

## SOMMAIRES

|                            |   |
|----------------------------|---|
| Introduction générale..... | 2 |
|----------------------------|---|

### **Chapitre I : Approche théorique du contrôle interne.**

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| Introduction : .....                                                       | 7  |
| Section 01 : les concepts de contrôle : .....                              | 8  |
| Section 02 : le contrôle interne : généralités .....                       | 12 |
| Section 03 : les composantes et la mise en œuvre du contrôle interne ..... | 25 |
| Conclusion .....                                                           | 39 |

### **Chapitre II : la communication interne au service de la stratégie de l'organisation.**

|                                                                                            |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introduction .....                                                                         | 41 |
| Section 1 : cadre théorique de la communication .....                                      | 42 |
| Section 02 : introduction à la communication interne.....                                  | 49 |
| Section03 : L'importance stratégique de la communication interne dans une organisation.... | 65 |
| Conclusion .....                                                                           | 73 |

### **Chapitre III : la contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP**

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| Introduction .....                                                        | 75  |
| Section 1 : Présentation de la CNEP /Banque.....                          | 76  |
| Section 2 : La communication interne au sein de la CNEP.....              | 85  |
| Section 3 : Analyse et interprétation des résultats de la recherche ..... | 88  |
| Conclusion .....                                                          | 116 |
| Conclusion générale .....                                                 | 117 |

Bibliographie

Liste des tableaux

Liste des figures

Annexes

Table des matières



# **INTRODUCTION GENERALE**

Les entreprises évoluent dans un environnement difficile, concurrentiel, instable et en Perpétuel mutation. Leur avenir est constamment remis en cause et leur survie n'est jamais acquise.

À partir de ce constat, les dirigeants sont amenés à intégrer ces données nouvelles dans leurs comportements décisionnels, et à piloter à long terme le développement de leur organisation, en s'appuyant sur une démarche organisée de réflexion et de décision stratégique.

En effet, le contexte actuel de la mondialisation dans lequel évoluent les Entreprises oblige les dirigeants à se doter d'outils performants et efficaces pour la gestion De leurs activités afin de faire face à une concurrence de plus en plus accrue. Ainsi pour Affronter les défis qui sont la rentabilité, l'obligation de résultat, la course effrénée vers la Performance, il apparaît judicieux pour les décideurs et les dirigeants d'entreprise d'améliorer le management des ressources en actualisant leurs méthodes de gestion et en faisant Preuve de rigueur en matière de contrôle interne. Un contrôle interne efficace, contribue à améliorer la maîtrise des risques, la fiabilité de l'information financière, l'optimisation des opérations et donc l'image de l'entreprise.

Le contrôle interne se présente alors comme partie intégrante de tout système. Il permet en effet de mieux contrôler le fonctionnement de l'organisation, et ce faisant aidé le manager à prévenir les risques ou à les minimiser lorsqu'ils apparaissent.

Depuis son apparition dans les années 1920, le contrôle interne n'a cessé d'être remis en cause. Il est passé d'une vision taylorienne centrée sur la tâche à une vision « plus humaine » qui tient Compte de la diversité des acteurs dans l'organisation. Si le contrôle interne continue aujourd'hui à connaître cette évolution, c'est bien parce que les organisations sont devenues plus complexes et l'environnement plus incertain. Par conséquent, les managers doivent, plus que jamais, assurer à la fois la cohérence de leurs objectifs et la coordination de leur action. Cette cohérence et cette coordination impliquent la création d'un réseau de communications verticales et horizontales, réseau dont, finalement, dépend l'efficacité du contrôle de toute l'organisation. En effet, la communication est devenue une donnée organisationnelle décisive. Elle correspond ainsi à une préoccupation majeure du management, pourtant elle ne se traduit pas souvent dans la recherche en contrôle interne de l'entreprise. Ceci peut être dû à l'une des deux raisons suivantes. D'une part, il semble que l'apparence première de simplicité du lien entre contrôle et communication s'accompagne d'une certaine incapacité à en saisir concrètement des éléments opératoires pour résoudre les

problèmes qu'ils posent dans l'entreprise. D'autre part, l'intangibilité et la multi dimensionnalité de la communication risque soit de déconnecter du contrôle interne, soit de la confondre avec d'autres concepts (comme l'information et la relation) .

La communication interne devient alors un atout capital dans la compétitivité et la performance des entreprises. Il convient bien évidemment de communiquer pour bien gérer ses ressources humaines au sein de l'organisation, mobiliser ses compétences et d'obtenir l'adhésion de tout son personnel dans le but de pouvoir atteindre ses objectifs communs. Il devient intéressant alors de dire que les équipes qui gagnent sont celles qui prennent plaisir à travailler ensemble.

D'ailleurs, de plus en plus, nous remarquons que les entreprises considèrent leurs salariés comme étant leurs premiers clients. Ces entreprises perçoivent leurs salariés comme des consommateurs car à travers eux se reflète l'image de la société toute entière.

Dans les entreprises actuelles, la communication interne doit être le fer de lance du management car elle s'inscrit dans le cadre des facteurs de contrôle interne.

En Algérie, la communication et le contrôle interne connaissent, en effet, un apparent paradoxe : d'un côté, ils semblent évidents, et de l'autre, ils recèlent en eux-mêmes une grande complexité.

- **Problématique de recherche :**

Dans cette perspective, L'objectif de ce travail est donc de défendre une approche communicationnelle du contrôle interne, ainsi la problématique de notre mémoire peut être formulée comme suite :

**Quelle est la contribution des outils de communication interne sur l'efficacité du contrôle interne dans une banque ?**

De cette question découlent des sous questions que nous allons aborder successivement, tout au long de notre mémoire, afin d'apporter une meilleur approche du sujet :

1- Qu'est-ce que le contrôle interne ? Quels sont ses fondements, principes et objectifs ?

2- Qu'est-ce qu'on désigne par la communication interne ?

3- Quels sont les supports de communication interne utilisés au niveau de la direction régionale de la CNEP – banque ?

- **Objectifs du thème :**

- **Objectif Général :**

Sur un plan général, l'objectif de notre étude consistera à établir le rôle des outils de la communication interne dans l'efficacité du contrôle interne dans la CNEP-banque.

- **Objectifs Spécifiques :**

- Favoriser le contrôle interne grâce à la communication interne.
- Faire le diagnostic de la communication interne de la CNEP.
- Déterminer les liens qui pourraient exister entre la perception du personnel de contrôle interne et son investissement professionnel, sa productivité.

- **Approche méthodologique :**

Nous avons utilisé dans notre étude deux méthodes généralement appliquées dans tout travail de recherche, la méthode descriptive, basée sur des recherches bibliographiques, documentaires, articles et ouvrages divers lors de la présentation de contrôle interne bancaire et la communication interne, une approche analytique basée sur l'analyse du contrôle interne bancaire à travers l'outil de communication interne, à partir des informations et des documents obtenues lors du stage effectué au niveau de la CNEP-Banque.

Afin de pouvoir mieux recueillir des informations dans le cadre de la rédaction de notre mémoire, nous avons utilisé des outils de collecte de données telles que questionnaire destiné aux personnels de la CNEP- banque et un guide d'entretien.

En ce qui concerne l'enquête auprès du personnel, nous avons eu quelques réticences au niveau de certains services. Cependant, après élaboration du questionnaire, nous avons réussi à convaincre trente-trois (33) individus toutes catégories sur cinquante (50) au niveau de la direction régionale sur l'importance de l'étude. En dehors de cette enquête, nous avons effectué un entretien avec le chef du département de contrôle interne à lequel nous avons posé cinq (5) questions en rapport avec le contrôle interne et la communication interne.

Grâce à ces différentes réponses, nous avons pu mener à bien cette étude en dégagant les grands axes sur la communication interne comme outil de contrôle interne au niveau de la direction régionale CNEP- banque

- **Structure du travail :**

Afin d'atteindre les objectifs escomptés, nous avons scindé notre travail en trois chapitres à savoir :

Le premier chapitre intitulé « Approche théorique du contrôle interne bancaire », il portera sur sa définition, ses objectifs, moyens, et principes, ainsi que la mise en œuvre du contrôle interne dans une organisation.

Le deuxième chapitre sera consacré pour les diverses théories relatives à la communication interne. Il sera aussi question de présenter cette structure et d'aborder les sujets relatifs à l'existant en matière de communication interne.

Enfin, le dernier chapitre présent l'étude pratique consacrée au contrôle interne à travers l'outil de communication interne au sein de la CNEP-Banque.

# **Chapitre I**

## **Approche théorique du contrôle interne**

Le contrôle interne est conçu dès l'émergence des premières sociétés structurées comme un simple mécanisme organisationnel qui visait à protéger le patrimoine de l'organisation en limitant les risques d'erreurs et de fraude, le contrôle interne a depuis considérablement évolué pour devenir un véritable outil de management. Son développement par ailleurs était extrêmement rapide ces dernières années en raison de l'évolution de la réglementation. Cependant compte tenu des très nombreux sujets qu'il recouvre, le contrôle interne est incontestablement une source d'ambiguïtés et de confusion d'ordre conceptuel et sémantique et dont il faut tenir compte si l'on veut faciliter son intégration et éviter les risques d'ignorance ou de rejet. Pour autant même s'il reste un sujet complexe l'étude approfondie des multiples approches du contrôle interne permet tout de même d'en donner une définition et de bien en identifier les objectifs.

C'est ainsi qu'au-delà de la fonction première qui consiste à assurer la fiabilité et maîtrise des processus d'élaboration de l'information comptable et financière. Il paraît clairement que le contrôle interne intègre également une dimension plus managériale et plus globale, axée sur la maîtrise des activités et dont la vocation est de permettre à l'entreprise généralement et à la banque spécialement d'atteindre ces objectifs dans des environnements de plus en plus complexes.

Dans ce chapitre nous mettons l'accent sur les différentes définitions et les objectifs du contrôle interne ainsi que ces différents types, puis nous détaillons la mise en œuvre de la fonction du contrôle interne.

## Section 01 : les concepts de contrôle

La conception du contrôle a connu une certaine évolution au cours du temps, elle s'explique partiellement par le changement des conditions générales du management et de la gestion et par les modifications importantes de l'environnement et des normes culturelles et sociales. Par conséquent, cette section portera les éléments suivants :

- Définition de contrôle dans le management.
- Les types de contrôle.
- Les formes du contrôle.
- Les étapes de contrôle.

### 1.1 Définition de contrôle :

Une bonne gestion suppose un système de contrôle efficace le succès d'une organisation dépend en grande partie de sa capacité à contrôler ses participants. Le terme contrôle regroupe tous les types de contrôle opérés ou effectués sur et dans l'entreprise que ce soit interne ou externe<sup>1</sup>.

#### 1.1.1 Selon Mary Poker Follet :

Pour Mary Poker Follet, le contrôle est : « En processus de mise en cohérence des responsabilités des fonctions, des décisions et des actions des responsables au sein de l'entreprise en mode de renforcement et de coordination de l'unité de l'entreprise et en processus d'organisation, d'ajustement et de maîtrise des activités et aussi en dispositif permanent d'apprentissage au management le contrôle crée les conditions pour que les managers n'apprennent pas seulement à agir mais aussi à penser.

#### 1.1.2 Selon Henry Fayol :

Henry Fayol considère que le contrôle assure la marche de six fonctions de l'entreprise technique, commerciale, financière, de sécurité, de comptabilité et d'administration, La fonction administration est ramenée par Henry Fayol à 5 opérations : prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler.

---

<sup>1</sup> ALZARD C. et SEPARI S (2001), contrôle de gestion, cas pratique ; Dunod, Paris.

Selon Henry Fayol : « On ne peut contrôler que ce qui est organisé », Et dans ce sens l'organisation est un préalable pour l'entreprise moderne et ce, quelles que soient sa taille et son activité.

### **1.1.3 Définition du contrôle selon Anthony :**

Dans l'histoire de la théorie des organisations, Anthony (1965) a initialement décrit le contrôle comme étant : « le processus par lequel les responsables s'assurent que les ressources sont obtenues et utilisées avec efficacité et efficience dans l'accomplissement des objectifs de l'organisation<sup>2</sup> ».

Les systèmes de contrôle sont donc un ensemble de procédures visant à augmenter la probabilité de respect des objectifs de l'organisation<sup>3</sup> (Flamholtz, 1979).

Au sens plus large, la notion de contrôle a été décrite comme une route, une influence créatrice d'ordre ou d'une certaine régularité<sup>4</sup> (Chiapello, 1996). Cette dernière définition reconnaît que les contrôles peuvent être administratifs, sociaux ou provenir des individus eux-mêmes (autocontrôle). Ces deux derniers types de contrôles sont cependant moins visibles.

### **1.3 Les types de contrôle :**

Le terme de la notion de contrôle se retrouve dans différents types de contrôles on peut citer les types de contrôle suivants<sup>5</sup> :

#### **1.3.1 Le contrôle Préventif :**

Désigne la multiplication des pannes mineures sur les machines d'un atelier incitera une amélioration de la maintenance afin d'éviter un incident technique probable plus grave. Ce contrôle permet de prendre des mesures nécessaires avant même de constater les résultats.

#### **1.3.2 Le contrôle en Temps Réel :**

Sur une chaîne de montage, à chaque étape du processus, on effectue un contrôle de la pièce qui va s'ajuster...

Le contrôle en temps réel permet de vérifier le travail au fur et à mesure qu'il s'effectue.

#### **1.3.3 Le contrôle Rétroactif :**

C'est un contrôle qui s'effectue, une fois la tâche accomplie, c'est un contrôle qui s'oriente d'avantage vers la « guérison ».

---

<sup>2</sup> ANTHONY R.N (1965), Planning and control Systems.

<sup>3</sup> FLAMHOLTZ E.G (1985) "Toward an Integrative Framework of Organizational Control"

<sup>4</sup> CHIAPELLO (1994) le contrôle des organisations, thèse doctorat.

<sup>5</sup> <https://www.urssaf.fr>

Le contrôle rétroactif, met l'accent sur les résultats déjà réalisés : c'est un contrôle correctif pour l'avenir.

#### **1.4 Les formes du contrôle :**

##### **1.4.1 Selon l'objet du Contrôle :** On distinguera :

Les contrôles formels relatifs à l'application des décisions, au respect des normes et procédures et les contrôles de performance, comptables, financiers et économiques.

##### **1.4.2 Le contrôle selon les champs de l'analyse :**

Pouvant concerner l'entreprise dans son ensemble (contrôle budgétaire, contrôle de gestion) ou un sous ensemble (contrôle d'exécution par fonctions ou contrôle opérationnel).

##### **1.4.3 Selon l'origine des Intervenants :**

On distinguera :

###### **1.4.3.1 Le contrôle interne :**

Intégré dans l'organisation et intéressant l'entreprise elle-même, ses dirigeants et certains acteurs de son environnement interne ;

###### **1.4.3.2 Le contrôle externe :**

Dans le cadre de contrôles obligatoires (inspection de travail, vérifications comptables par le commissaire aux comptes, administration fiscale ...) ou à la demande des dirigeants de l'entreprise.

#### **1.5 Les étapes de contrôle :**

Étant donné que la surveillance est un processus continu et non une fonction administrative indépendante, elle est nécessaire pendant la mise en œuvre des opérations : planifier, organiser, diriger et coordonner, et ne représente pas une fonction indépendante, mais est nécessaire pour guider la performance et rassurer que la performance réelle est conforme aux normes prévues, de sorte que les étapes de contrôle ne diffèrent pas selon la nature de l'activité qui est pratiqué par l'individu ou pratiqué par l'organisation, car il ne diffère pas selon les différents niveaux administratifs, et implique un processus

Les étapes de base de contrôle peuvent être brièvement mentionnées comme suit :

##### **1.5.1 Établir des normes de performance :**

Le processus d'établissement des normes est la première étape du processus d'audit, et cette étape dépend en fait de processus de planification, car il établit des plans ou des taux pour les niveaux de performance à atteindre, et niveaux de normes à différents niveaux

organisationnels, il existe des normes de performance au niveau de la haute direction et suit ensuite. Il s'agit d'un ensemble de critères de performance fonctionnels, suivi d'un ensemble de critères de performance départementaux. Enfin, il existe un ensemble de normes pour la performance des cadres dirigeants.

### **1.5.2 Mesurer la performance réelle :**

Après avoir défini des normes de performance, la deuxième étape consiste à mesurer le travail réel qui a été accompli, c'est-à-dire la performance

Cette étape semble naturelle et logique, car la direction de l'organisation, lorsqu'elle avec l'état d'exécution, il est tenu de suivre dans quelle mesure il a réalisé ces travaux.

### **1.5.3 Comparer les performances réelles aux normes de performance :**

Après avoir établi des normes et mesuré les performances, il devient nécessaire de les comparer et d'identifier les différences

Cette étape permet de juger de l'exactitude des prévisions contenues dans les plans, ainsi que de juger du succès de l'organisation à atteindre ses objectifs, et il convient de noter que des écarts surviennent souvent car il est difficile d'avoir une adéquation exacte entre les normes et le niveau de performance réel.

### **1.5.4 Évaluation et modification :**

En fonction du résultat du processus de comparaison, les performances sont modifiées. Cette étape prend souvent deux chemins ; première piste c'est l'absence de modification, et cela se produit dans le cas où la performance réelle est meilleure que les normes établies ou la deuxième voie consiste pour l'administration à prendre des mesures correctives, et cela se produit si la performance La valeur réelle est inférieure aux normes établies par une différence significative.

## **Section 02 : le contrôle interne : généralités**

Le contrôle interne est le premier accusé étant donné que sa vocation est de s'assurer de la pertinence du processus de collecte, de traitement et de transmission de l'information.

Il doit permettre d'assurer la bonne appréhension et valorisation de toutes les transactions effectuées que leur conformité aux normes en vigueur : qu'il s'agisse des normes internes à l'organisation, des normes spécifiques à un secteur d'activité ou des normes internationales.

Par ailleurs, cette section traitera :

- Définitions du contrôle interne.
- Les caractéristiques du contrôle interne.
- Les objectifs du contrôle interne.
- Les acteurs du contrôle interne.
- Les types du contrôle interne.
- Les avantages et limites du contrôle interne.

### **2.1 Définition du contrôle interne :**

Dans la mesure où le contrôle interne est perçu différemment selon les cadres de références, il est nécessaire d'évoquer ces différents cadres de références ainsi que leurs différentes interprétations du système de contrôle interne. Les différentes définitions du contrôle interne comme suit :

#### **2.1.1 Selon l'Ordre des Experts Comptables Français :**

Le contrôle interne est l'ensemble des sécurités contribuant à la maîtrise de l'entreprise. Il a pour but d'un côté d'assurer la protection, la sauvegarde du patrimoine et la qualité de l'information, de l'autre l'application des instructions de la direction et de favoriser des performances. Il se manifeste par l'organisation, les méthodes et les procédures de chacune des activités de l'entreprise, pour maintenir la pérennité de celle-ci.

#### **2.1.2 La Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes :**

Est très proche de celle de l'Ordre des Experts Comptables Français. Pour cette dernière : « Le contrôle interne comprend l'ensemble des mesures de contrôle, comptable ou autre, que la Direction définit, applique et surveille, sous sa responsabilité, afin d'assurer la

protection du patrimoine de l'entreprise et la fiabilité des enregistrements comptables annuels qui en découlent »

### **2.1.3 Selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne :**

Le contrôle interne est un dispositif de société, définit et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures et d'actions adaptés aux caractéristiques propres de chaque société qui Contribue à la maîtrise de ses activités, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, Doit lui permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

### **2.1.4 Selon Commitee Of Sponsoring Organization of the treadway commission :**

Est référentielle le plus adopté par les entreprises à travers le monde il définit le contrôle interne comme : « un processus mis en œuvre par la Direction Générale, la hiérarchie et le personnel de l'organisation. Il est destiné à fournir une assurance raisonnable quant à la réalisation des trois catégories d'objectifs suivants :

- La réalisation et l'optimisation des opérations.
- La fiabilité des informations financières,
- La conformité aux lois et aux réglementations en vigueur ».

### **2.1.5 Selon l'Office of the Interintendant of Financial Institutions Canada :**

le contrôle interne est la fonction mise en place par le conseil d'administration, la direction et le reste du personnel d'une société dans le but de donner une assurance raisonnable que celle-ci atteigne ses objectifs en ce qui a trait à l'efficacité et l'efficience de son exploitation, à la fiabilité de son information financière, ainsi qu'au respect de ses propres politiques internes et des lois et des règlements qui la régissent . Les contrôles internes sont les politiques et mécanismes expressément instaurés et mis en œuvre seuls ou de concert avec d'autres, pour permettre à la société de gérer et de contrôler une activité commerciale particulière qu'elle exerce ou un risque qu'elle court, ou une combinaison d'activités ou de risques.

### **2.1.6 Selon Comité De Réglementation Bancaire :**

Les établissements de crédits et les maisons de titres doivent se doter d'un système de contrôle interne dans les conditions prévues par le présent règlement. Le système de contrôle interne a notamment pour objet :

- vérifier que les opérations réalisées par l'établissement ainsi que l'organisation et les procédures internes sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires en vigueur, aux normes et usage professionnels et déontologique et aux orientations de l'organe exécutif.
- vérifier que les limites fixées en nature de risque, notamment de contrepartie, de change, de taux d'intérêt ainsi que d'autres risques de marche, sont strictement respectées.
- vielle à la qualité de l'information comptable et financière, en particulier aux conditions d'enregistrement, de conservation et de disponibilité de cette information »

A la fin, on peut définir le contrôle interne en tant que processus mis en œuvre par la direction d'une entreprise pour lui permettre de maîtriser les opérations à risques que doit effectuer l'entreprise. Grâce à une meilleure maîtrise de ses processus et ainsi atteindre les objectifs que le management s'est fixé. Pour cela ses ressources sont mesurées, dirigées et supervisées de manière à permettre à l'entreprise de réaliser ses objectifs. C'est une notion principale du management des entreprises qui va amener dans les années à venir leur restructuration en profondeur.

Ces définitions appliquées à la banque concernant un périmètre très vaste. En plus de l'optimisation de la gestion interne elles visent les différents risques liés à l'activité bancaire.

## **2.2 Les Caractéristiques du contrôle interne :**

Le contrôle interne s'identifie à travers cinq caractéristiques<sup>6</sup> :

### **2.2.1. C'est un moyen :**

C'est un outil permettant d'éviter les systèmes qui freinent l'évolution de l'organisation Et qui entravent son efficacité.

### **2.2.2. C'est un état et non une fonction :**

C'est un état d'esprit, une culture qui doit régner au sein de l'entité afin de relier L'ensemble du personnel vers des objectifs communs.

---

<sup>6</sup> AMALOU M, « Le contrôle interne dans le cadre de l'évaluation et de l'amélioration de l'activité bancaire », mémoire de master, université Bejaia, 2019, P23

**2.2.3. C'est un processus :**

Il confère une assurance raisonnable et non totale de la maîtrise des opérations « Le contrôle interne a pour but de réduire au minimum les probabilité de fraudes, de détournements, d'erreurs, plus généralement les risques auxquels sont confrontées les organisations de par le comportement, volontaire ou involontaire, de leur personnel <sup>7</sup>»

**2.2.4. Il doit être adapté à la nature des activités :**

Les dispositifs de contrôle interne deviennent de plus en plus sophistiqués à mesure que Les activités se complexifient. En d'autres termes, plus une entité a une taille importante, plus Les dispositifs de contrôle interne, au sein de celle-ci, ne sont importants.

**2.2.5. C'est l'affaire de tous :**

Le contrôle interne n'est ni la propriété des auditeurs ni celle des commissaires aux Comptes, il concerne tout le personnel de l'entité.

**2.3. Les objectifs du contrôle interne :**

Le principal objectif de la mise en place d'un dispositif de contrôle interne dans n'importe Quelle organisation est d'assurer sa pérennité à travers la réalisation de ses buts poursuivis. De Cet objectif général découlent les objectifs permanents du contrôle interne à savoir :

- La protection du patrimoine.
- La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles.
- Le respect des lois, règlements et contrat.
- L'efficacité et l'efficience des opérations.

**2.3.1 La protection du patrimoine :**

Cet objectif était connu sous l'appellation : « sécurité des actifs », au premier lancement De la règle. En effet, il englobe toutes les dispositions prises pour préserver les actifs de L'organisation, le mot « actif » doit être compris ici dans son acception la plus large, car il ne S'agit pas seulement des différents postes de bilan mais :

- Du patrimoine et des opérations.
- Des valeurs et des biens.
- Des personnes.

---

<sup>7</sup> Patrick Gibert, « Réflexions sur l'utilisation du contrôle interne à des fins de contrôle externe », vol. 20, n° 3, 2002, p4.

Ainsi, le contrôle interne doit impérativement contribuer à la pérennité de l'entreprise en Préservant son patrimoine et ses actifs c'est-à-dire les actifs immobilisés, les stocks, les Immobilisations incorporelles, l'image de l'entreprise, le personnel, la technologie, etc.

Cependant, le patrimoine de l'entreprise peut être mis en péril par des événements tels que le Vol, la fraude, les malversations...etc. Et le contrôle interne doit assurer une protection de L'entreprise en cas de survenance de ces événements.

### **2.3.2 La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles :**

Pour Les banques d'où la nécessité de disposer d'un système d'information de qualité. Les décisions De gestion (octroie de lignes de crédit à la clientèle) et les choix stratégiques d'une banque (politique de collecte des sources financières, implantation géographique du réseau D'exploitation .etc.) sont souvent fonction des informations. Celles-ci doivent être complètes, Exactes et mises à jour.

### **2.3.3 Le respect des lois, règlements et contrats :**

Le dispositif de contrôle interne doit garantir l'application des décisions de la direction Générale, et doit assurer également le respect des lois, des règlements et procédures.

Par ailleurs, « les dispositifs de contrôle interne doivent éviter que les audits de conformité Ne révèlent des failles ou des erreurs, ou des insuffisances dues à l'absence de respect des instruction. Les causes premières de ce phénomène peuvent être diverses : mauvaise communication, Défaut de supervision, confusion des taches.... Dans tous les cas la qualité du contrôle interne est en cause<sup>8</sup> ».

### **2.3.4. L'efficacité et l'efficience des opérations :**

L'utilisation efficace et efficient des ressources (humaines, technique, financières et Autres) allouées à chaque activité est l'une des objectifs primordiaux du système de contrôle Interne, dans la prise en compte est appréciée dans les audits d'efficacité. Qu'entendons-nous Par ces deux termes :

#### **a. L'efficacité :**

Se rapporte à la réalisation des objectifs ou à la mesure dans laquelle les résultats d'une Activité correspondant à son objectif ou aux effets escomptés de cette activité.

---

<sup>8</sup> Jacques Renard, Op, cit, p151

**b. L'efficacité :**

Se rapporte à la capacité à obtenir un résultat donné à moindre coût. En l'occurrence les Responsables doivent comparer les coûts relatifs des contrôles avant de les mettre en place. Par Exemple, il ne faut ramener une compétence pour un travail qui ne le nécessite pas.

Il s'agit d'apprécier l'utilisation économique et efficace des ressources allouées à chaque Activité (humaines, techniques, matérielles, financières et autres) afin de permettre à l'entreprise De prospérer. Le contrôle interne permet d'assurer une meilleure efficacité des moyens mis en œuvre Pour assurer la pérennité de l'entreprise. Néanmoins, les objectifs de contrôle interne peuvent être vus sous trois angles afin D'optimiser l'efficacité du système de contrôle interne<sup>9</sup> : les objectifs opérationnel, les objectifs financiers, les objectifs de conformité.

**2.3.5. Objectifs opérationnels :**

Soit la réalisation des objectifs stratégiques de l'entreprise, la maîtrise des risques, ainsi Que l'optimisation de l'utilisation des ressources. Le qualificatif «opérationnel» n'est pas ici à opposer à la dimension «stratégique» mais renvoie aux objectifs métiers de l'entreprise .En Outre, les objectifs opérationnels de contrôle interne concernent l'efficacité et l'efficacité de L'entreprise dans l'utilisation de ses actifs et autres ressources ainsi que dans sa protection en Cas de pertes Objectifs financiers soit la mise à disposition d'informations financières fiables et conformes aux normes comptables applicables, ainsi que des informations nécessaires à la bonne gestion de l'entreprise.

**2.3.6. Objectifs de conformité :**

Les objectifs de conformité garantissent que toute l'activité de l'entreprise est conduite en conformité avec les lois ou réglementations et exigences prudentielles applicables ainsi qu'avec les politiques et procédures internes. Cet objectif permet de construire et conserver une image et une réputation de l'entreprise favorable auprès des parties prenantes.

On en déduit que le système de contrôle interne fournit un niveau d'assurance raisonnable quant à la réalisation des objectifs opérationnels, la fiabilité des informations financières et la conformité aux lois et règlements en vigueur. Ces objectifs sont distincts mais se chevauchent (un objectif pouvant rentrer dans plus d'une catégorie). A la lumière de ce qui

---

<sup>9</sup> ANGLANDE, P.B., JANICHON, F, « la pratique du contrôle interne », Edition d'Organisation, Paris, 2002, P27

précède, le contrôle interne ne peut pas fournir une garantie absolue à l'égard des trois catégories d'objectifs. Ce qui fait que le contrôle interne est limité par des facteurs.

## **2.4 L'intérêt de la mise en place d'un système de contrôle interne :**

Nous avons vu que le contrôle interne n'est ni isolé, ni indépendant, ni limité dans le temps, il s'imbrique dans le système décisionnel, opérationnel et de gestion. Il est permanent et présent à toutes les étapes. Il accompagne le processus de management dont il fait partie de manière inhérente. En outre, le système de contrôle interne est défini comme l'ensemble de moyens humains et techniques tels que l'organisation, les procédures, les systèmes, ayant pour objectifs de s'assurer<sup>10</sup> :

- de la sécurité des opérations, des biens et des personnes.
- de l'efficacité et de la qualité des services.
- du respect des dispositions législatives et réglementaires, des normes et usages professionnels et déontologiques.
- De promouvoir une culture forte de contrôle et d'éthique.
- de la production et de la diffusion d'une information fiable, de qualité et rapidement disponible ; du respect des objectifs, des règles et des limites fixées par la direction générale. Et finalement acquérir l'assurance raisonnable que les risques majeurs sont maîtrisés.

Ces objectifs de contrôle interne peuvent être cernés en les cinq points qui suivent :

- permettre aux dirigeants de maîtriser leurs organisations.
- assurer la sauvegarde des actifs.
- assurer la qualité de l'information émise par l'entreprise.
- assurer l'application des instructions de la direction.
- favoriser l'amélioration des performances.

## **2.5. Les acteurs du contrôle interne :**

Le contrôle interne est l'affaire de tous, du plus haut niveau hiérarchique à l'ensemble des collaborateurs de la société, on y trouve<sup>11</sup> :

---

<sup>10</sup> CHEKROUN Meriem, thèse de doctorat, le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne, université de Tlemcen, 2014, p128

<sup>11</sup> BOUHADIDA Mohamed, audit interne, p24

**2.5.1. Le conseil d'administration :**

Le niveau d'implication des conseils d'administration ou de surveillance en matière de contrôle interne varie d'une société à une autre.

Il appartient à la direction générale de rendre compte au conseil (à son comité d'Audit lorsqu'il existe) des caractéristiques essentielles du dispositif de contrôle interne.

En tant que besoin, le conseil peut faire usage de ses pouvoirs pour faire procéder par la suite aux contrôles et vérifications qu'il juge opportuns ou prendre toute autre initiative qu'il estimerait appropriée en la matière. Lorsqu'il existe, le comité d'audit devrait effectuer une surveillance attentive et régulière du dispositif de contrôle interne.

Pour exercer ses responsabilités en toute connaissance de cause, le comité d'audit peut entendre le responsable de l'audit interne, donner son avis sur l'organisation de son service et être informé de son travail.

Il doit être en conséquence le destinataire des rapports d'audit interne ou d'une synthèse périodique de ces rapports.

**2.5.2. La direction générale :**

Elle est chargée de définir, d'impulser et de surveiller le dispositif le mieux adapté à la situation et à l'activité de la société. Dans ce cadre, elle se tient régulièrement informée de ses dysfonctionnements, de ses insuffisances et de ses difficultés d'application, voire de ses excès, et veille à l'engagement des actions correctives nécessaires<sup>12</sup>.

**2.5.3. Les auditeurs internes :**

Qui sont chargés de l'examen et de l'évaluation du caractère suffisant et de l'efficacité du contrôle interne, de l'évaluation qualitative des performances. Ils doivent donner dans le Cadre de leurs missions d'audit des recommandations d'amélioration. La condition D'indépendance par rapport aux activités auditées doit être obligatoirement remplie, c'est pour Cela qu'il ne faut aucune implication de la part des auditeurs internes dans la mise en place ou Le maintien du système de contrôle interne.

**2.5.4. Le personnel de la société :**

Chaque collaborateur concerné devrait avoir la connaissance et l'information Nécessaires pour établir, faire fonctionner et surveiller le dispositif de contrôle interne, au regard Des objectifs qui lui ont été assignés. C'est le cas des responsables opérationnels en

---

<sup>12</sup> SARDI Antoine, Audit et Contrôle interne bancaire. Paris, Ed: AFGES, 2002, p 60

prise directe Avec le dispositif de contrôle interne mais aussi des contrôleurs internes et des cadres financiers Qui doivent jouer un rôle de pilotage et de contrôle.

## **2.6. Les différents niveaux de contrôle interne :**

Antoine SARDI dit dans son ouvrage sur l'audit et le contrôle interne bancaires « Le Contrôle interne est l'affaire de tous. De nombreux acteurs et de nombreux dispositifs vont être Impliqués dans le processus de contrôle interne. La cohérence et la mobilisation de cette Organisation vers des objectifs communs sont nécessaires à l'efficacité du système ».

Selon l'auteur, le contrôle interne est scindé en 4 niveaux à savoir :

- L'autocontrôle.
- Le contrôle de premier niveau (permanent).
- Le contrôle de second niveau (périodique).
- Le contrôle de troisièmes niveaux.

### **2.6.1. L'autocontrôle :**

Chaque employé est impliqué pleinement dans le processus opérationnel, en ayant Toujours la responsabilité de vérifier toutes les opérations qu'il traite, de s'assurer de leur Conformité aux lois et règles en vigueur.

L'existence des différents organes de contrôle ne peut le dispenser de cette tâche Essentielle.

Les procédures doivent donc prévoir de manière claire dans le processus opérationnel les Taches de contrôle qu'il convient de réaliser, la manière de les réaliser et de les formaliser<sup>13</sup>.

### **2.6.2. Le contrôle de premier niveau :**

Ce contrôle est permanent, il assure un contrôle régulier avec un ensemble de moyens mis en œuvre en permanence au niveau des entités opérationnelles pour garantir la régularité, la sécurité et la validation des opérations réalisées et le respect des autres diligences liées à la surveillance des risques de toute nature, en fonction de l'organisation de chaque entité, ce contrôle peut être réalisé par différentes personnes : supérieur hiérarchique, personne qui centralise les opérations quotidiennes, les personnes qui valident les opérations, le contrôleur interne d'une agence ou d'un département.

### **2.5.3. Le contrôle de second niveau :**

C'est un contrôle périodique qu'il a pour objectif de vérifier, suivant une périodicité adaptée, la régularité et la conformité des opérations réalisées par une unité ou une entité, ou

---

<sup>13</sup> Sardi Antoine, Op, cit, p64

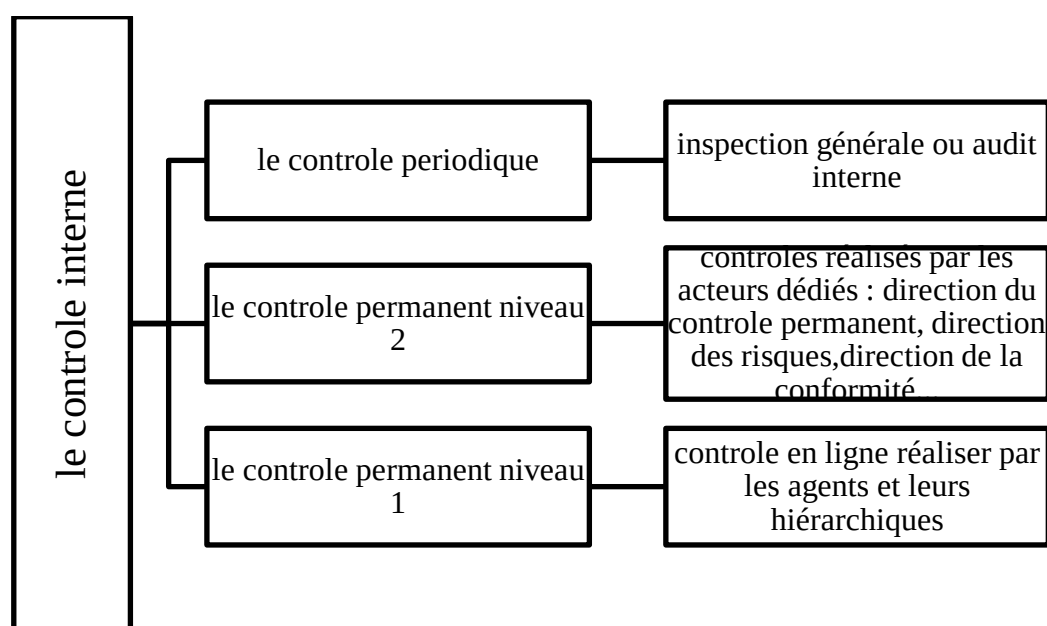
le suivi d'un type particulier de risques. Il est généralement sous l'autorité d'une direction générale ou fonctionnelle<sup>14</sup>.

#### 2.6.4. Le contrôle de troisième niveau :

Ce dispositif vérifie, selon une périodicité adaptée, la régularité et la conformité des opérations, le respect des procédures et l'efficacité des dispositifs précédents, notamment leur adéquation à la nature de l'ensemble des risques associés aux opérations, C'est la fonction de l'audit interne.

On peut résumer les différents niveaux du contrôle interne selon ce schéma :

**Figure n°01 : les différents niveaux du contrôle interne.**



Source : [www.gereso.com](http://www.gereso.com)

#### 2.6. Les types du contrôle interne :

Les types du contrôle interne<sup>15</sup> selon K.H Spencer PICKET, les principaux contrôles revêtent Quatre formes qui se représentent comme suit : directif, préventif, défectif, correctif.

##### 2.6.1. Le contrôle directif :

Type de contrôle permet de s'assurer que la gestion de l'entreprise est bonne et qu'elle va Conduire à la réalisation des objectifs. Ce contrôle englobe des mécanismes positifs qui Motivent et orientent le personnel de l'entreprise pour faire de bons progrès,

<sup>14</sup> Sardi Antoine, Op, cit, p68

<sup>15</sup> CHEKROUN Meriem, thèse de doctorat, Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne, université de Tlemcen, 2014, p135

**2.6.2. Le contrôle préventif :**

Le contrôle préventif est un contrôle préalable qui détecte les problèmes avant qu'ils surviennent tout en s'appuyant sur un environnement de contrôle favorable (un personnel Compétent, la séparation des fonctions, des règles d'éthique,...).

**2.6.3. Le contrôle défectif :**

Ce contrôle est conçu pour relever les erreurs qui n'ont pas été empêchées par le contrôle Préventif via des mécanismes tels que :

- Le rapprochement bancaire.
- L'examen des rapports de paie.
- La comparaison des transactions sur les rapports aux documents source ;
- La surveillance des dépenses réelles par rapport au budget.

**2.6.4. Le contrôle correctif :**

Cette catégorie de contrôle consiste à identifier des mesures de rectification pour faire Face aux problèmes déjà identifiés. En d'autres termes, il s'agit de corriger les erreurs Découvertes par les contrôles défectifs et de modifier le déroulement opérationnel afin de Réduire le nombre d'occurrences futures d'un problème et l'impact de la menace, on cite à titre D'exemple le rapport d'audit inter exemple des formations de sensibilisation du personnel.

**2.7. Les avantages et limites du contrôle interne :**

Les avantages et limites du contrôle interne comme suivant<sup>16</sup> :

**2.7.1. Les avantage du contrôle interne :**

- Une meilleure productivité
- Une meilleure communication
- Une meilleure sécurité

**2.7.1.1. Une meilleure productivité :**

Le contrôle interne contribue à l'amélioration de la productivité de la banque dans la Mesure où il oblige la direction à définir un organigramme précis, mettre en place un plan de Travail et définir les attributions de chaque domaine d'activité. Cela permet de détecter les Faiblesses de l'organisation et de mettre en place les actions correctives et d'assurer une Meilleure productivité.

---

<sup>16</sup> H.AMIAR, licence, Audit bancaire, Université de Tizi Ouzou, 2010, p104

**2.7.1.2. Une meilleure communication :**

Le fait que les personnes chargées de l'organisation du contrôle interne soient proches et en contact avec les différents responsables de la banque permet de comprendre leurs difficultés et les contraintes qu'ils rencontrent durant leur travail et de mettre en évidence les qualités des personnes pour pouvoir ainsi détecter les besoins de formation complémentaires.

**2.7.1.3. Une meilleure sécurité :**

Pour plus de transparence des informations disponibles, de sécurité des opérations traitées et une meilleure maîtrise des risques, les dirigeants consacrent toute leur énergie dans la définition des objectifs et la mise en place de mesures suivantes :

- Un système d'information plus fort.
- La mise en place de procédures claires et précises.
- Une activité de surveillance plus intense.

**2.7.2 Les limites du contrôle interne :**

Le dispositif de contrôle interne aussi bien conçu et aussi bien appliqué soit-il, ne peut fournir une garantie absolue quant à la réalisation des objectifs de la société. En effet, étant donné qu'il est essentiellement basé sur le facteur humain, tout dispositif de contrôle interne peut être affecté par une erreur de conception, de jugement ou d'interprétation. Ainsi, les facteurs suivants peuvent avoir une influence négative sur l'efficacité du contrôle interne :

Les limites du contrôle interne sont : l'erreur de jugement, les dysfonctionnements, le rapport Coûts/bénéfices.

**2.7.2.1. L'erreur de jugement :**

Le risque d'erreur humaine peut survenir par exemple lorsqu'un responsable est amené à prendre une décision dans un temps limité en se basant sur des informations disponibles mais incomplètes.

**2.7.2.2. Les dysfonctionnements :**

Les dysfonctionnements qui peuvent entraver l'efficacité d'un système de contrôle interne se manifestent lorsque :

- Les collaborateurs interprètent mal les instructions, cèdent à la routine et ne sont plus attentifs aux erreurs.
- Une personne remplit des fonctions en remplacement d'une autre (maladie, vacances) et ne s'acquitte pas convenablement de sa tâche.

- Des changements dans les systèmes sont introduits avant que le personnel n'ait reçu la Formation nécessaire pour réagir correctement. Ce qui est fréquent dans nos banques Algériennes.

#### **2.7.2.3. Le rapport coûts/bénéfices :**

Les ressources étant toujours moindre et le coût du contrôle en est une limite naturelle. C'est pour cela que les banques doivent comparer les coûts et les avantages relatifs des contrôles Avant les mettre en place. En effet, elles doivent éviter de mettre en place une procédure de Contrôle interne si les dépenses induites sont excessives par rapport aux risques encourus.

Cependant, il est nécessaire de tenir compte du rapport coût / bénéfice et d'accorder la priorité Aux contrôles permettant de couvrir les risques les plus importants.

### Section 03 : les composantes et la mise en œuvre du contrôle interne.

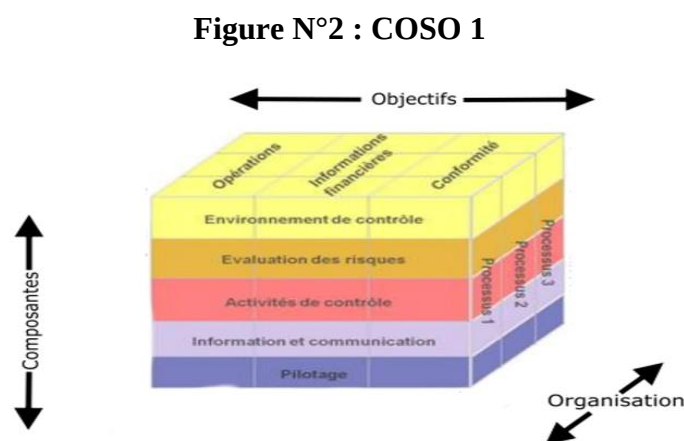
le COSO présente la pertinence de l'efficacité d'un contrôle interne quant à la solidité de ses cinq éléments qui le composent (éléments de contrôle, évaluation des risques, activités de contrôle, informations et communications, pilotage). Ce concept est le plus utilisé et permet de guider l'organisation à un contrôle interne efficient ainsi que son évaluation. Cette section abordera les éléments suivants :

- Les composantes de la fonction du contrôle interne.
- La mise en œuvre d'une fonction de contrôle interne.

#### 3.1 Les composantes du dispositif contrôle interne :

##### 3.1.1 Présentation du COSO :

La suite d'une série de faillites « anormales » aux Etats Unis dans les années 80, une commission sous la responsabilité du sénateur Treadway, entreprend une étude sur un cadre de contrôle .Ce travail aboutit en 1992 au premier instrument du contrôle interne : le COSO<sup>17</sup>. Le Committee Treadway propose en 1992 le COSO 1, une démonstration des 05 éléments Qui composent le DCI, il démontre qu'il existe une relation entre les objectifs de l'organisation et Ces éléments, par une matrice en trois dimensions ayant la forme d'un cube<sup>18</sup>.



Source : Pwc et Ifaci, COSO le référentiel intégré de contrôle interne, Eyrolles, Paris, France, 2014, p.23

En 2004, est sorti un second Framework COSO 2, ou il ajoute les objectifs stratégiques à La liste des objectifs de contrôle interne, aussi il met l'accent sur l'importance

<sup>17</sup> Frédéric Bernard, Nicola Doufour, « Piloter la gestion des risque et le contrôle interne », édition Maxima , Paris, 2019, p155

<sup>18</sup> Elisabeth BERTIN, Op cit, p55

de management des Risques dans DCI. D'ailleurs, le COSO 2 est composé de huit éléments, au lieu de cinq, les trois Nouveaux éléments (définition des objectifs, identification des événements, traitement des risques) Ont un lien direct avec le management des risques.

En effet, avant d'évaluer les risques, il faut commencer par définir les objectifs (stratégique et opérationnels), ensuite identifier les événements, après vient l'évaluation des Risques et le traitement des risques, comme indiqué dans le schéma. Cette démarche montre L'importance du management des risques et son intégration dans le DCI.

**Figure n°03 : le COSO 2**



**Source : COSO, Le management des risques de l'entreprise - Cadre de Référence, p.5, <https://www.coso.org/Documents/COSO-ERM-Executive-Summary-French.pdf>, le 06 juillet 2018.**

En 2013, le COSO 2013 ou COSO 3<sup>19</sup> est publié, ce référentiel des outils d'évaluation et de mise en œuvre de contrôle interne dans l'organisation, donne un aspect pratique au DCI, par l'intégration de 17 principes fondamentaux pour un DCI efficace, chaque composante de DCI, se voit attribuer un nombre de principes spécifiques à son bon fonctionnement.

Ces outils d'évaluation et de mise en œuvre, aident le management dans l'évaluation du COSO, l'efficacité de son système de contrôle interne selon les critères prévus par le Référentiel de COSO.

Le modèle COSO est une référence incontournable reconnue par l'IIA (international institute of auditors) dans le domaine du contrôle interne à travers le monde il est considéré aujourd'hui être le modèle le plus adapté.

<sup>19</sup> Jean-Pierre HOTTIN, Françoise BERGE, Catherine JOURDAN, Alix GUILLON, Senior Manager, MOCQUARD, « Une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement en mutation », 2013.

### 3.1.2 Les composantes du contrôle interne :

Le COSO classe les dispositifs qu'un organisme doit définir afin de maîtriser en mieux ces activités en 5 composantes à savoir :

L'environnement de contrôle, l'évaluation des risques, les activités de contrôle, l'information et la communication et enfin le pilotage. Les outils d'évaluation peuvent aider le management à évaluer si un système de contrôle interne satisfait aux conditions suivantes :

- Chacune des cinq composantes du contrôle interne et leurs principes sont mis en Place et fonctionnent correctement ;
- Les cinq composantes fonctionnent conjointement de façon intégrée.

#### 3.1.2.1 L'environnement du contrôle :

En général, l'environnement de contrôle est l'ensemble des normes, des processus et des structures qui constituent le socle de la mise en œuvre du contrôle interne dans toute l'organisation.

Selon le COSO, est un élément très important de la culture d'une entreprise puisqu'il détermine le niveau de sensibilisation du personnel au besoin de contrôle, il constitue le fondement de tous les autres éléments du contrôle interne, en imposant discipline et organisation<sup>20</sup>.

Les facteurs constitutifs de l'environnement de contrôle sont :

#### **a. L'intégrité tant personnelle que professionnelle et les valeurs éthiques des responsables et du personnel :**

Elle détermine leurs priorités et leurs jugements de valeur, qui se traduisent par un code de conduite. Ces qualités doivent se concrétiser par une attitude d'adhésion à l'égard du contrôle interne, en tout temps et dans l'ensemble de l'organisation.

Toute personne active dans l'organisation tant les responsables que le personnel et professionnel et de son respect de l'éthique.

La direction générale joue un rôle majeur dans la détermination de la culture d'entreprise à commencer par le président directeur général.

---

<sup>20</sup> Pwc et Ifaci, op.cit., Eyrolles, Paris, France, 2014, p.71

**b. L'engagement à un niveau de compétence :**

Se définit au regard du niveau de connaissance et d'aptitudes nécessaires pour garantir à la fois que les tâches sont accomplies de manière ordonnée, éthique, économique, efficiente et efficace et que les responsabilités individuelles liées au contrôle interne sont bien comprises. Chacun, au sein d'une organisation participe au contrôle interne à son niveau et dans les limites des responsabilités qui sont les siennes.

**c. Le style management :**

C'est à dire la philosophie des responsables et leurs manières d'opérer, elle reflète les éléments suivants :

- L'attitude permanente d'adhésion au contrôle interne, l'indépendance, la compétence et la volonté de montrer l'exemple.
- Un code de conduite défini par les responsables ainsi qu'une assistance et des évaluations de performance qui tiennent compte des objectifs de la société.

Si la direction générale croit à l'importance du contrôle interne, les membres de l'entreprise y seront sensibilisés et réagiront en respectant consciencieusement les contrôles établis.

**d. Structure de l'organisation :**

La structure d'une organisation prévoit la délimitation de pouvoir et domaines de responsabilités, ainsi que la délégation de pouvoir et les canaux d'information appropriés.

**e. Politique en matière ressource humaine :**

La politique de gestion des ressources humaines traduit les exigences de l'entreprise en matière d'intégrité, d'éthique et de compétence. Notamment dans les salaires, le recrutement, la promotion, les conditions du travail...

**3.1.2.2 Évaluation du risque :**

Pour commencer, le risque est un danger potentiel qu'il est nécessaire d'identifier de manière très précise. L'évaluation du risque est intrinsèquement liée à la potentialité qu'il se produise, à sa probabilité, ce qui fait qu'il est redouté. L'entreprise est confrontée à des risques à tous les niveaux à savoir sa taille, sa structure, la nature de ses activités et le secteur économique dans lequel elle évolue, ces risques peuvent mettre en cause sa survie, sa compétitivité au sein du secteur économique, sa situation financière, son image de marque, la qualité de ses produits, de ses services et de son personnel.

L'évaluation du risque consiste à identifier et à analyser les risques patients susceptibles d'affecter la réalisation des objectifs de l'entreprise et à déterminer la réponse à y apporter, elle implique les éléments suivants :

**a. La spécification des objectifs :**

C'est l'étape préliminaire et obligatoire à l'évaluation des risques. Alors que, les objectifs généraux de l'entreprise doivent être suffisamment synthétique pour donner une vision d'ensemble de la situation d'entreprise. Par contre elle est suffisamment spécifique pour prendre en compte les spécificités de l'organisation, son histoire et aussi son secteur d'activité...

**b. Identification des risques :**

La performance de l'entreprise peut être comprise par des facteurs externes et internes qui affectent les objectifs explicites ou implicites. L'identification des risques se base d'une analyse des activités, tant au niveau global de l'organisme qu'au niveau détaillé de chacune de ses activités.

En ce qui concerne l'analyse des risques, elle consiste en la hiérarchisation de ces derniers en fonction de leur impact en termes d'enjeu pour l'organisme.

**c. Évaluation des risques de fraude :**

L'évaluation des risques réside dans la détection et l'analyse des facteurs susceptibles de perturber la réalisation des objectifs.

**d. L'identification et l'évaluation du changement :**

Pour saisir pleinement les opportunités liées au changement, il est préférable d'avoir mis en place un processus d'identification des facteurs de changement et d'avoir anticipé sur les processus ou les activités à modifier pour s'y adapter.

**3.1.2.2 Activités du contrôle :**

Les activités du contrôle peuvent se définir comme l'ensemble des politiques et des procédures mise en place pour analyser les risques et réaliser les objectifs de l'organisation<sup>21</sup>.

Selon le COSO, les activités de contrôle peuvent se définir comme l'application des normes et des procédures définies par la direction qui contribuent à garantir la mise en œuvre des orientations émanant du management dans la dynamique de la réalisation des objectifs et de la maîtrise des risques.

---

<sup>21</sup>[https://fr.wikiversity.org/wiki/Contr%C3%B4le\\_interne/Les\\_composantes\\_du\\_Contr%C3%B4le\\_Interne#Les\\_Composantes\\_du\\_contr%C3%B4le\\_interne](https://fr.wikiversity.org/wiki/Contr%C3%B4le_interne/Les_composantes_du_Contr%C3%B4le_Interne#Les_Composantes_du_contr%C3%B4le_interne)

Pour être efficaces, les activités de contrôle doivent être appropriées ; fonctionner de manière cohérente, conformément aux plans, tout au long de la période ; respecter un équilibre entre coût et bénéfices ; être exhaustives, raisonnables et directement liées aux objectifs du contrôle. Ces activités correspondent à trois principes :

**a. La sélection et le développement des contrôles :**

Puisque chaque entreprise poursuit ses propres objectifs et met en œuvre sa propre stratégie, les activités de contrôle interne seront nécessairement distinctes pour chaque entreprise.

**b. Les contrôles sur la technologie informatique :**

Peuvent être généraux ou spécifiques à une application informatique. La cohérence entre différents mécanismes de contrôle et la prise en compte des interactions possibles constituent des enjeux pour la sécurité des systèmes.

**c. Les règles et procédures :**

Les règles permettent d'établir ce qui doit être fait, alors que les procédures détaillent les actions que les employés doivent accomplir pour respecter les principes.

Donc, les règles et les procédures doivent permettre et s'assurer que les directives des dirigeants sur le contrôle des risques sont réellement mise en œuvre.

**3.1.2.4 La maîtrise de l'information et de la communication :**

Les systèmes d'information et de communication sont des éléments fondamentaux du contrôle interne. Alors, le système de contrôle interne doit assurer la pertinence de l'information et de l'efficacité de la communication tant interne qu'externe<sup>22</sup>.

Son objectif est de permettre au personnel de recueillir et d'échanger les informations nécessaires à la conduite, gestion et le contrôle des opérations.

Les systèmes d'information produisent des données opérationnelles et financières, ou encore liées au respect des obligations légales et réglementaires, qui permettent de gérer et contrôler l'activité.

En générale, l'information et la communication se définit comme suit :

---

<sup>22</sup> Nicolas Berland, Yves De Rongé, « Contrôle de gestion, Perspectives stratégiques et managériales », édition Pearson, France, 2016, p20.

**a. l'information :**

Elle doit être pertinente, exacte, précise, transmise dans les délais et aux bons destinataires pour une utilisation efficace. sa circulation doit être multidirectionnelle.

**b. la communication :**

C'est un outil indispensable pour la transmission de l'information, notamment les directives de la direction générale, ses caractéristiques essentiellement sont l'efficacité et la clarté.

Les plus hauts responsables de l'organisation doivent transmettre un message clair à tous les membres du personnel sur l'importance des responsabilités de chacun en matière de contrôle interne.

**3.1.2.5 Le pilotage :**

Le pilotage est précédemment dénommé supervision qui veut dire « le contrôle du contrôle » vise à s'assurer de l'efficacité donc la capacité à réduire et maîtriser les risques et de l'efficience c'est la maîtrise consommées et en évitant les restrictions à l'innovation des systèmes de contrôle interne<sup>23</sup>.

Piloter c'est pour chaque responsable, se sentir concerné donc s'approprier son propre contrôle interne et du même coup le maintenir efficace et analyser ses faiblesses pour l'améliorer.

**a. sensibiliser :**

Il est impérativement nécessaire de mettre en place une politique de sensibilisation des responsables à la nature du contrôle interne et à ce qu'ils doivent faire pour le mettre en vigueur de façon à permettre cette appropriation .

**b. coordonner :**

Il faut que l'action de chacun soit coordonnée avec l'action de tous, il faut bien qu'il y ait une politique commune.

**c. évaluer :**

Un système de contrôle interne piloté est un système qui est régulièrement évalué : évaluation globale pour le contrôle interne de l'organisation toute entière afin de faire

---

<sup>23</sup> Ibid, p21.

apparaître les points de faiblesse et évaluation par chaque manager dans son périmètre de responsabilité dans le même but pour la partie qui le concerne.

**d. mettre à jour :**

Dans un monde en mouvement où les risques apparaissent et disparaissent les processus d'actualisation et la veille permanente des dispositifs de contrôle interne est un devoir absolu.

On peut dire que le système de pilotage permet de valider que le contrôle interne est efficace. Il doit intégrer le traitement, l'évaluation et la communication des faiblesses de contrôle interne détectées. Ce système permet au management d'assumer son rôle de maître d'œuvre du dispositif de contrôle interne.

**3.2 Mise en œuvre de la fonction de contrôle interne :**

La mise en œuvre de contrôle interne DCI efficace, fournit une assurance raisonnable que les objectifs de l'entité liés aux opérations, au reporting et à conformité seront atteints, il permet aussi de réduire à un niveau acceptable le risque qu'un objectif ne soit pas atteint.

Donc le COSO 3 propose des outils de mise en œuvre de DCI, il s'agit comme suit :

**3.2.1 Mise en œuvre de l'environnement de contrôle :**

La mise en œuvre de l'environnement de contrôle repose cinq principes essentiels et leurs méthodes pour les mettre en place. On peut présenter ces éléments et méthodes par suit<sup>24</sup> :

- **Principe 01 :**

L'organisation démontre son engagement en faveur de l'intégrité et des valeurs éthiques.

- **Méthodes :**

1. Définir les normes de conduite.
2. Faire preuve d'exemplaire en matière d'intégrité et d'éthique.
3. Evaluer le respect des normes de conduite par le management.
4. Etablir le processus de signalement et de traitement rapide.

- **principe 02 :**

---

<sup>24</sup> PwC et Ifaci, op.cit., Eyrolles, Paris, France, 2014, p.30.

Le conseil fait preuve d'indépendance vis-à-vis du management.

- **Méthodes :**

1. Définir les rôles, les responsabilités et la délégation de pouvoir du conseil.
2. définir des politiques et des modalités pratiques régissant les réunions entre le conseil et le management.
3. identifier et examiner les candidatures des administrateurs.
4. obtenir l'avis de tiers.
5. examiner les informations recueillies dans le cadre de dispositifs d'alerte au sujet des erreurs et des irrégularités commises dans les états financiers.

- **principe 03 :**

Le management agissait sous la surveillance du conseil.

- **Méthodes :**

1. définir les rôles et les rattachements et en évaluer la pertinence.
2. définir les pouvoirs aux différents niveaux de management.
3. établir et mettre à jour des descriptions de postes et des contrats de services.
4. définir le rôle des auditeurs internes.

- **principe04 :**

L'organisation démontre son engagement à attirer, former et fidéliser des personnes compétentes conformément aux objectifs.

- **Méthodes :**

1. définir les connaissances, les compétences ...
- 2.établir un lien entre les politiques et les modalités pratiques de recrutement, de formation et de fidélisation et les critères de compétence des collaborateurs.
3. identifier et mettre en place les programmes de formation.
4. sélectionner des prestataires externes appropriés.
5. évaluer les compétences et les comportements.
6. évaluer les capacités des collaborateurs des services financiers.

- **principes 05 :**

L'organisation instaure pour chacun un devoir de rendre compte de ses responsabilités en matière de contrôle interne afin d'atteindre les objectifs.

- **Méthodes :**

1. définir et confirmer les responsabilités.
2. Mettre en place des indicateurs de performance, des mesures et des gratifications équilibrées.
3. évaluer les indicateurs de performance.
4. vérifier que ces indicateurs ont l'incidence voulue.

### **3.2.2 Mise en œuvre de l'évaluation des risques :**

- **principes 06 :**

L'organisation définit les objectifs de façon suffisamment claire pour permettre l'identification et l'évaluation des risques susceptibles d'affecter leur réalisation<sup>25</sup>.

- **Méthodes :**

1. identifier les états financiers et les informations à publier ainsi que leurs critères de qualité.
2. définir les objectifs liés au reporting financier.
3. évaluer l'importance relative.
4. revoir et mettre à jour la compréhension des normes de l'entité.
5. prendre en compte les domaines d'activités de l'entité.

- **principe 07 :**

L'organisation identifie les risques susceptibles d'affecter la réalisation de ses objectifs dans l'ensemble de son périmètre.

- **Méthodes :**

1. mettre en œuvre un processus des risques.
2. évaluer les risques liés aux comptes des états financiers.
3. s'entretenir avec les collaborateurs de l'entité.

---

<sup>25</sup> Pwc et Ifaci, op.cit., Eyrolles, Paris, France, 2014, p.72.

4. évaluer l'importance des risques identifiés.
5. prendre en compte les facteurs internes et externes.
6. évaluer les modalités de traitement des risques.

- **principes 08 :**

L'organisation intègre le risque de fraude dans son évaluation des risques.

- **Méthodes :**

1. évaluer le risque fraude.
2. prendre en compte des méthodes visant à contourner les contrôles.
3. prendre en compte le risque de fraude dans le plan d'audit interne.
4. revoir les incitations et les pressions liées aux systèmes de rémunération.

- **principes 09 :**

L'organisation identifie et évalue les changements qui pourraient avoir un impact significatif sur le système de contrôle interne.

- **Méthodes :**

1. évaluer les évolutions de l'environnement externe.
2. évaluer les risques liés aux changements significatifs.
3. prendre en compte les changements en matière de succession.
4. prendre en compte le remplacement du directeur général et des cadres dirigeants.

### **3.2.3 Mise en œuvre de l'activité de contrôle :**

- **principe 10 :**

L'organisation sélectionne et développe des activités de contrôle<sup>26</sup>.

- **Méthodes :**

1. utiliser des ateliers, des matrices ou un inventaire de contrôle afin de relier les risques identifiés aux activités de contrôle.
2. mettre en place ou piloter les activités de contrôle en cas d'externalisation.
3. prendre en compte les différentes activités du contrôle.

---

<sup>26</sup> PwC et Ifaci, op.cit., Eyrolles, Paris, France, 2014, p.106.

4. prendre en compte les activités de contrôle permettant de compenser l'absence de séparation des tâches.

5. identifier les tâches incompatibles.

- **principe 11 :**

L'organisation sélectionne et développe des contrôles généraux informatiques pour faciliter la réalisation des objectifs.

- **Méthodes :**

1. utiliser des matrices de risques et de contrôles.
2. évaluer les applications développées par les utilisateurs finaux.
3. mettre en place ou piloter les activités de contrôle en cas d'externalisation.
4. configurer l'infrastructure des systèmes d'information.
5. configurer les systèmes d'information de façon à renforcer l'exhaustivité.
6. gérer la sécurité et accès.
7. appliquer le modèle SDLC « system development life cycle » aux progiciels.
8. appliquer le modèle SDLC aux logiciels développés en interne.

- **principe 12 :**

L'organisation déploie les activités de contrôle par le biais de règles qui précisent les objectifs et les procédures qui permettent de mettre en œuvre ces règles.

- **Méthodes :**

1. mettre en place et documenter les règles et procédures.
2. déployer les activités de contrôle par le biais des responsables d'unités opérationnelles.
3. réaliser des évaluations régulières et ponctuelles des activités de contrôle.

### **3.2.4 Mise en œuvre de l'information et communication :**

- **principe 13 :**

L'organisation obtient et produit et aussi utilise des informations pertinentes et de qualité pour faciliter le fonctionnement du contrôle interne<sup>27</sup>.

---

<sup>27</sup> Pwc et Ifaci, op.cit., Eyrolles, Paris, France, 2014, p.148.

- **Méthodes :**

1. inventorier les besoins en matière d'information.
2. obtenir des informations auprès de sources externes.
3. obtenir des informations auprès du management.
4. utiliser une application pour transformer les données en informations.
5. accroître la qualité de l'information grâce à un programme de gouvernance des données.
6. identifier et protéger et conserver l'information et les données financières.

- **principe 14 :**

L'organisation communique en interne l'information nécessaire au bon fonctionnement du contrôle interne.

- **Méthodes :**

1. communiquer les informations sur les objectifs liés au reporting financier externe et sur le contrôle interne.
2. communiquer les responsabilités concernant le contrôle interne.
3. élaborer des lignes directrices pour la communication au conseil.
4. revoir les informations financières et sur le contrôle interne avec le conseil.
5. communiquer au personnel l'existence d'un dispositif d'alerte.
6. communiquer en dehors de la ligne hiérarchique.
7. mettre en place des forums et des processus de communications transversaux entre les fonctions et les métiers sur le contrôle interne.

- **Principe 15 :**

L'organisation communique les éléments qui peuvent affecter le fonctionnement du contrôle interne.

- **Méthodes :**

1. communiquer les informations concernées.
2. obtenir des informations auprès de sources externes.
3. sensibiliser un dispositif d'alerte.

4. revoir les communications de l'audit externe.

### **3.2.5 Mise en œuvre de pilotage :**

- **principe 16 :**

L'organisation sélectionne, développe et réalise des évaluations continues ou ponctuelles pour s'assurer que les composantes du contrôle interne sont mises en place et fonctionnent<sup>28</sup>.

- **Méthodes :**

1. revoir périodiquement la combinaison des activités de pilotage.
2. définir les informations de référence.
3. identifier et utiliser des indicateurs.
4. concevoir et mettre en place un tableau de bord.
5. utiliser les systèmes d'information pour soutenir le pilotage.
6. réaliser des évaluations ponctuelles.

- **principe 17 :**

L'organisation évalue et communique les déficiences de contrôle interne en temps voulu aux responsables des mesures correctives.

- **Méthodes :**

1. évaluer et communiquer les déficiences de contrôle interne.
2. effectuer le suivi des mesures correctives.
3. élaborer des lignes directrices pour communiquer les déficiences de contrôle interne.

---

<sup>28</sup> Pwc et Ifaci, op.cit., Eyrolles, Paris, France, 2014, p.182

**Conclusion :**

Les recherches effectuées à travers ce chapitre nous ont permis de conclure qu'un système de contrôle interne efficace est une composante essentielle de la gestion d'un établissement et constitue le fondement d'un fonctionnement sûr et prudent d'une organisation bancaire.

Pour ce faire, il doit être conçu de façon à faire face aux mutations de l'environnement bancaire.

En outre, un tel système ne prend pas en considération uniquement les objectifs de l'organisation mais il agit également dans le respect des lois et réglementations ainsi que de ses politiques, règles, procédures internes et le pilotage exercé par la direction générale.

## **Chapitre II**

### **La communication interne, au service de la stratégie de l'organisation**

Tout activité humaine est communication, elle est partout, elle est inévitable. Elle a lieu avec des individus, des groupes, des objets ; à l'occasion de transactions interpersonnelles ou professionnelles. Nous vivons dans un monde de communication, nous causons avec nos amis, familles.

Chacune de ces activités implique une communication, et pour chacune nous effectuons des choix sur la manière de nous comporter. Ces choix ne se font pas au hasard, même si nous ne sommes pas conscient des raisons qui nous font agir de telle ou telle manière et notre communication a toujours une intention, elle est toujours dirigée vers un but.

La communication est devenue un outil stratégique non seulement pour les entreprises, mais également pour les administrations, collectivités, et associations: une communication interne pour informer et fédérer les salariés.

Dans ce chapitre nous présenterons : en premier lieu la communication en général, nous retournons ensuite vers la communication interne dans la deuxième section et enfin dans la troisième section nous mettrons l'accent sur la communication interne comme stratégie de l'organisation.

## Section 1 : cadre théorique de la communication

Le processus de communication est essentiel dans diverses vies, car il est devenu aujourd'hui un moyen et une fin urgents pour atteindre des objectifs car il est un processus par lequel des informations et des idées sont transférées à des individus et à des groupes.

Dans cette section nous présenterons les éléments suivants :

- Définition générale de la communication et son évolution
- Les éléments de la communication
- Les dimensions de la communication
- Les types de la communication

### 1.1 Définition générale :

La communication a évolué avec le temps selon l'importance accordée à ce terme. Le terme n'est apparu dans le vocabulaire scientifique qu'au 20ème siècle, ainsi « le petit Larousse » définit la communication comme « le fait d'établir une relation avec autrui ».

Ainsi la communication<sup>1</sup> désigne des actions entreprises pour mettre les personnes en relation les uns avec les autres dans la réalisation d'un projet commun, elle permet à chacun d'être connu de sa personne et reconnu dans sa mission : ainsi il est créateur et collaborateur sur son lieu de travail. Facilitant ainsi le plein épanouissement des hommes, la communication fait passer de l'organigramme à l'organisme et assure en même temps la vitalité l'efficacité et l'adaptabilité de l'entreprise. Aussi la communication globale se définit comme une approche globale de l'ensemble des communications : institutionnelle, marketing et interne. Elle est présentée comme une démarche homogène qui vise à tracer un territoire pour l'entreprise et à l'imposer aux diverses formes de communication.

#### 1.1.1 Définitions selon les auteurs :

Une multitude de définitions a été donnée, nous allons en retenir quelques-unes :

**1.1.1.1 Selon Claude ROY<sup>2</sup> :** « la communication est un processus verbal ou non par lequel on partage une information avec quelqu'un ou avec un groupe de manière que celui-ci comprenne ce qu'on lui dit. Parler, écouter, comprendre, réagir... constituent les différents

---

<sup>1</sup> CHARLES BENABOU « la communication interne : fonction stratégique » éd, Montréal 1993

<sup>2</sup> ROY.C in communication, bidon, tolérance, 1995

moments de ce processus. La communication permet aux partenaires de se connaître, d'établir une relation entre eux. Cela peut entraîner des modifications d'attitude et de comportement. »

**1.1.1.2 Selon FAO<sup>3</sup> :** « la communication est un processus dynamique au cours duquel un émetteur et un récepteur échangent des informations, des idées, des opinions, des sentiments, ou des réactions. »

**1.1.1.3 Selon Simon PIERRE<sup>4</sup> :** la communication est tout comportement qui a l'objectif de susciter une réponse ou un comportement spécifique de la part d'une personne ou d'un groupe spécifique. »

Par contre, cet auteur écrit que la communication est un processus de transmission d'un message qui se fera grâce à un code qui peut être transformé par des gestes, des mots, d'expression.

**1.1.1.4 selon Mc LUHAN<sup>5</sup> :** le passage c'est-à-dire le contenu de la communication est accessoire, le véritable message c'est le média qui le dérive en soi exerçant une action d'autant plus profonde qu'elle nous échappe.

**1.1.1.5 Selon COOLEY<sup>6</sup> :** considère la communication comme un aspect intégrant de la conception sociologique, la définit comme : « Le mécanisme par lequel les relations humaines existent ; il comprend l'expression du visage, les mots et l'écriture, l'imprimerie, le chemin de fer, le télégraphe, le téléphone, et y compris la dernière performance, ce qui sert à la conquête de l'espace et du temps ».

De toutes les définitions qui ont été données au concept de « communication », on constate d'une part que chacune d'elles est libellée de façon quelque peu différente des autres. Chaque définition dépend donc de la personne, de son domaine et du contexte dans lequel le concept est utilisé.

D'autre part, il ressort de cela que chaque définition fait intervenir une notion de processus de communication tout en omettant une autre.

---

<sup>3</sup> FAO, guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie de communication multimédia, Rome, 2002

<sup>4</sup> PIERRE.S, les relations interpersonnelles, Montréal, éd .agence d'arc, 1975, p342

<sup>5</sup> Mc. LUHAN, pour comprendre les médias, paris, seuil, 1976 p 418

<sup>6</sup> SILBERMANN. Alphonse, la communication de masse, paris, Hachettes, 1981

### **1.1.2 Évolution de la communication :**

Depuis les années 1960, la publicité et la communication ont beaucoup évolué. Seul l'objectif reste le même : attirer. Il existe de nos jours de nombreux supports de communication papier et digital<sup>7</sup>.

#### **1.1.2.1 Le début de la communication dans les années 60/70 :**

Avec le développement de la télévision et de la radio, la publicité a connu un véritable essor. L'information est devenue internationale et ne possède plus de frontières. C'est notamment grâce à cette évolution que les informations des autres pays, comme le décès de J.F.Kennedy sont parvenues rapidement aux autres pays. La presse évolue également en même temps avec l'arrivée et le développement de l'Express, Libération et la presse d'entreprise. Ce développement fait naître de nouvelles professions et un tout nouveau domaine très populaire : la communication. C'est alors, qu'avec beaucoup de logique, on observe l'émergence de nouvelles études et donc de nouvelles écoles comme la Celas, l'école des hautes études en sciences de l'information et de la communication. La démocratisation du langage permet également de donner une tout autre couleur à cette communication.

#### **1.1.2.2 La communication n'est pas destinée qu'à la publicité :**

Là où la communication publicitaire fait succès, nos protagonistes de ces métiers commencent à tendre vers une communication globale : marketing, commercial et politique. Avec l'arrivée de davantage de liberté, l'émergence de nouvelles radios libres, et le début de nouvelles émissions, le secteur de la communication prend une tout autre dimension : la course à l'audimat. Les chiffres et les bénéfices deviennent un sujet moteur de ces métiers et il devient alors essentiel de proposer le contenu le plus pertinent possible afin de récolter l'audimat le plus important. Les médias, digitaux et papiers commencent alors à proposer leurs analyses et se construisent comme « garants de la démocratie ». Du côté des entreprises, c'est la communication de crise qui commence à voir le jour. Au fur et à mesure des années, la population a compris que la communication n'était ainsi pas que destinée à des fins publicitaires mais bien à diffuser des informations sur n'importe quel sujet. Une observation de l'évolution de la communication se fait alors ressentir.

---

<sup>7</sup> L'évolution de la communication depuis sa création/ le blog realisaprint

### **1.1.2.3 La communication dans les années 2000 à nos jours :**

A l'arrivée d'Internet, la communication n'a cessé d'évoluer en même temps que les canaux d'expressions qui se sont multipliés. L'émergence des plateformes digitales a proposé une toute nouvelle manière de communiquer : le public prend désormais la parole. Il devient en effet co-acteur de l'évolution de son entreprise en mettant en lumière celle-ci. L'arrivée du digital apporte une toute nouvelle manière de communiquer. On observe l'apparition du storytelling qui adapte la publicité à Internet, ce qui a alors développé l'expérience client. Ces changements ont fait évoluer la communication vers ce que l'on appelle l'instantanéité. C'est-à-dire la diffusion rapide et variée des éléments de communication. Il est aujourd'hui possible d'utiliser les supports papier, comme les supports radio ou télé, ainsi que les supports digitaux tels que la vidéo, les audio, les réseaux sociaux, etc.

## **1.2 Les éléments de la communication :**

Les sept éléments<sup>8</sup> de processus communication sont comme suit :

### **1.2.1 L'expéditeur :**

La personne qui a l'intention de transmettre le message dans le but de transmettre des informations et des idées à d'autres personnes est connue comme expéditeur ou communicateur.

### **1.2.2 Idées :**

C'est l'objet de la communication. Il peut s'agir d'une opinion, d'une attitude, de sentiments, de points de vue, d'ordres ou de suggestions.

### **1.2.3 Encodage :**

L'objet de la communication étant théorique et intangible, son passage ultérieur nécessite l'utilisation de certains symboles tels que des mots, des actions ou des images, etc. La conversion du sujet en ces symboles est le processus d'encodage.

### **1.2.4 Canal de communication :**

La personne qui souhaite communiquer doit choisir le canal de transmission des informations, des idées, etc. Ces informations sont transmises au récepteur par certains canaux qui peuvent être formels ou informels.

---

<sup>8</sup> <http://www.ielovepme.com> « processus de communication »

### 1.2.5 Le récepteur :

Le récepteur est la personne qui reçoit le message ou à qui le message est destiné. C'est le récepteur qui essaie de comprendre le message de la meilleure façon possible pour atteindre les objectifs souhaités.

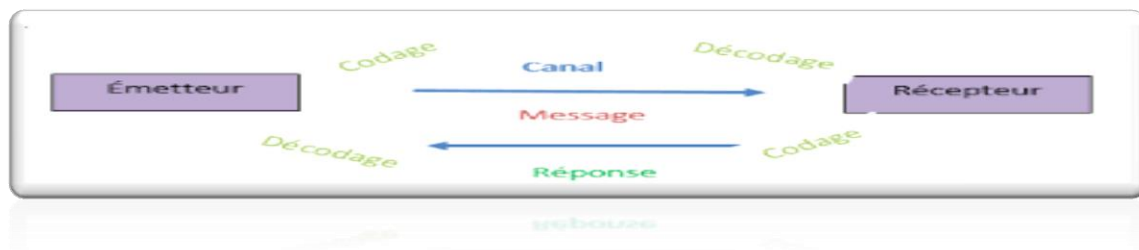
### 1.2.6 Décodage :

La personne qui reçoit le message ou le symbole du communicateur essaie de le convertir de manière à en extraire la signification pour qu'il puisse le comprendre complètement.

### 1.2.7 Le retour d'information :

Est le processus qui consiste à s'assurer que le récepteur a reçu le message et l'a compris dans le même sens que l'expéditeur l'a voulu.

**Figure n°04 : les éléments de la communication**



**Source : information et communication**

## 1.3 Les dimensions de la communication :

On trouve quatre<sup>9</sup> dimensions :

### 1.3.1 Dimension structurelle :

Décrivent les moyens physiques qui vont supporter la communication telle que ceux définis par exemple : par le système de courrier électronique (e-mail) elle précise quelles sont les connexions physiques entre les employeurs et quelle est leur nature.

<sup>9</sup> (BOURON .M. Thierry), op Cite, p : 31

**1.3.2 Dimension décisionnelle :**

Désigne le contrôle des échanges entre les agents. Il est nécessaire de décider dans quelles situations les échanges entre deux agents ont lieu et quelles sont alors les données échangées

**1.3.3 Dimension psychologique :**

Désigne les mécanismes mentaux sous-jacents à la communication, ancrés dans la communication humaine.

**1.3.4 Dimension sociale :**

Se rapporte, d'un point de vue strictement pragmatique excluant les relations d'ordre affectif, aux conventions qui définissent le langage. Elle s'apparente au mode codage-décodage. Cité précédemment. Ces conventions désignent toutes les croyances et tous les modes de conduite institués par la collectivité et notamment les protocoles de communication.

**1.4 Les types de la communication :**

Il existe deux types de communication :

**1.4.1 La communication externe :**

C'est l'ensemble des actions de communication mises en place par une entreprise à destination de ses publics extérieurs. Tout comme la communication interne, elle fait partie intégrante de la stratégie de l'entreprise, de son projet économique, social et financier. Elle repose en grande partie sur les relations publiques (relation presse, gestion de crise...), la communication visuelle de l'entreprise (communication par l'image : logo, plaquette de présentation, site internet...) et l'organisation d'événements. Elle joue donc un rôle fondamental dans le positionnement de l'image et dans le développement de la notoriété de l'entreprise et de son succès commercial<sup>10</sup>.

**1.4.2 La communication interne :**

La communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation

---

<sup>10</sup> Bruno Joly, la communication, édition BoekUnivercité, Bruxelles, 2009, p69.

La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle la composante d'un système globale d'organisation, des flux d'informations et des échanges.

Donc, la communication interne <sup>11</sup>est la gestion de flux d'informations à l'intérieur de l'entreprise. L'enjeu pour l'entreprise est canaliser ces informations, de les traiter, de façon à les diriger vers leurs utilisateurs. En effet, il ne faut pas se laisser envahir pour une abondance d'information qui ne serait pas utiles à la prise de décision , Parce qu'elle s'inscrit aussi dans un politique de gestion des ressources humaines, la communication vise à réduire les dysfonctionnements éventuels entre les acteurs de l'entreprise, donc à favoriser un bon climat social, elle est ainsi un instrument d'intégration des salariés.

---

<sup>11</sup> 1 Nicole d'ALMEIDA Thierry LIBERT ? La communication interne des entreprises 7ed édition DUNOD 2014 Paris, P7

**Section 02 : introduction à la communication interne.**

La communication interne est la base du système social et le pilier des relations professionnelles dans celui-ci, car elle sert à faire le lien entre membres de la Fondation afin de diffuser des informations, des faits et des idées. Par ailleurs, cette section portera les éléments suivants :

- Définitions de la communication interne.
- Les objectifs de la communication interne.
- Les formes de la communication interne.
- Les outils de la communication interne.
- Les types de communication interne.
- Les objectifs de la communication interne.

**2.1 Définition :**

La communication interne peut être définie comme « un ensemble de principes d'actions et de pratiques visant à donner un sens pour favoriser l'appropriation, à donner de l'âme pour favoriser la cohésion et à inciter chacun à mieux communiquer pour favoriser le travail en commun ». De cette définition, il ressort ces constats :

- il s'agit d'actions et de pratiques ce qui revient à dire que pour avoir une communication interne réussie, il ne suffit pas qu'elle figure dans les référentiels de l'entreprise, mais elle doit être concrétisée sur le plan réel par des actions et via des instruments adéquats .
- la communication interne fait intervenir l'individu, le groupe et l'organisation dans ce sens qu'elle met en relation l'individu et le groupe au service de l'organisation.

**2.1.1 La communication interne selon les auteurs :**

La communication interne se traduit comme un outil ou un instrument favorisant l'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, tout comme un moyen facilitant la construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur.

C'est en ce sens que DETRIE et BROYEZ <sup>12</sup> dans « la communication interne au service du

---

<sup>12</sup> DETRIE et BROYEZ « la communication interne au service du management » 2001

management », abordent la communication interne comme un outil visant à promouvoir la cohésion entre les salariés voire le sens du collectif.

Nous pouvons de ce fait dire que la communication interne joue un rôle prépondérant dans la fonction d'une entreprise en ce sens où elle contribue à l'efficacité de l'entreprise à travers la motivation des salariés. Comme toutes les autres formes de communication, la communication interne répond à des objectifs bien précis que nous tenterons de survoler.

Elle peut être un moteur de motivation, d'encouragement des salariés afin d'obtenir une cohésion sociale et créer une culture d'entreprise forte. Plus l'entreprise possède un grand nombre de salariés, à des niveaux hiérarchiques variés et dispersés dans différents lieux géographiques, plus sa stratégie de communication interne n'est plus complexe.

## **2.2 Les objectifs de la communication interne :**

L'objectif global de la communication interne de l'entreprise est de pouvoir définir une problématique d'offre et de demande. D'une part la demande du salarié qui se traduit par ce qu'il souhaite savoir, ses inquiétudes, préoccupations et surtout ses objectifs. D'autre part l'offre de l'entreprise à travers son message, son ambition et surtout son image qu'elle souhaite partager avec ses employés. Elle doit pouvoir être régulière et fréquente. L'information est devenue une matière capitale (elle facilite la prise de décision) au sein des organisations, et la communication interne vise surtout à sa promotion en favorisant les relations interpersonnelles dans l'optique de pouvoir atteindre les objectifs d'entreprise. C'est dans le même ordre d'idée que DEMONT et A. KEMPF <sup>13</sup> parlent de cinq (5) niveaux d'objectifs de la communication que sont :

### **2.2.1 La compréhension :**

Qui consiste à expliquer au personnel le fonctionnement global de la société afin de l'aider à mieux comprendre les réalités internes de l'entreprise.

### **2.2.2 La circulation :**

Qui favorise les conditions d'une bonne fluidité de l'information à travers les niveaux de l'entreprise.

---

<sup>13</sup> DEMONT et A.KEMPF « communication des entreprises stratégie et confort » 2006

### **2.2.3 La confrontation :**

Elle permet à chaque agent de se situer par rapport à son entreprise, de reconnaître sa place, son rôle dans l'entreprise afin de contribuer pleinement à son développement.

### **2.2.4 La cohésion :**

Qui reste un facteur important du fait de son aspect indispensable en entreprise, vise surtout à forger l'esprit d'une équipe soudée, solidaire cohérente, qui partage les mêmes valeurs et poursuit les mêmes objectifs.

### **2.2.5 Le changement des attitudes et comportement :**

La communication interne vise généralement l'adaptation des attitudes et comportements aux valeurs de l'entreprise ; l'objectif étant d'harmoniser les pratiques et les connaissances du personnel afin de pouvoir véhiculer les mêmes informations en interne tout comme en externe.

Il résulte alors de l'idée de DEMONT et KEMPF<sup>14</sup> que la mise en œuvre des objectifs de la communication interne doit s'accompagner de moyens appropriés. C'est en ce sens que toute entreprise, souhaitant favoriser une bonne circulation et transmission d'informations en son sein, doit concevoir, mettre en place et surtout se donner les moyens d'évaluer la communication interne en vue de pérenniser son fonctionnement.

Toutefois, il est important de noter que les attentes des salariés face à la communication interne sont multiples et varient voire diffèrent selon que l'on s'adresse à un cadre ou à un ouvrier, et même selon le secteur d'activité de l'entreprise, voire selon le pays. Il faut souligner qu'il n'existe pas une communication interne figée, unique mais une « multitude » de communications qui répondent chacune aux attentes et aux aspirations des uns et des autres.

Après avoir survolé les objectifs de la communication interne, il serait important d'aborder les formes de communication interne existant dans une organisation.

## **2.3 Les formes de la communication interne :**

La communication interne s'avère nécessaire voire stratégique pour toute organisation. Elle est importante, incontournable en ce sens où elle permet d'améliorer l'efficacité de

---

<sup>14</sup> DEMONT et KEMPF « communication des entreprises stratégie et confort » 2006

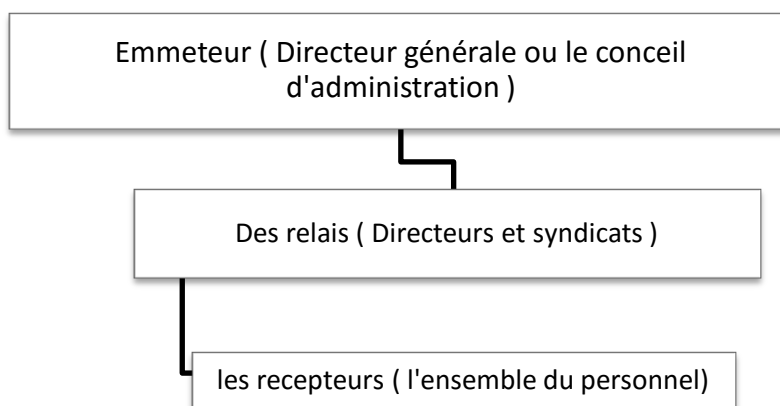
l'organisation, renforcer la cohésion du groupe tout en stimulant l'enthousiasme, l'efficacité et la motivation des salariés. Elle doit s'inscrire dans la politique globale de l'entreprise. De ce fait, il est important de noter que chaque entreprise dispose de son propre type de communication spécifique à ses besoins.

### 2.3.1 La communication descendante ou hiérarchique :

Elle va de la hiérarchie vers la base. Ce type de communication s'adresse à l'ensemble des salariés. En effet, l'information quitte une personne (ex : DG...) ou un groupe de personnes (ex : Conseil d'administration...) vers un plus grand nombre de personnes (les salariés). Cette forme de communication est aussi appelée la communication du haut vers le bas. Elle joue un rôle de communication explicative car elle permet de diffuser les informations règlementaires (mesures de sécurité, règlement intérieur, etc.). Il peut aussi s'agir d'informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel, voire résoudre les conflits internes<sup>15</sup>.

La communication descendante s'exprime en général par l'écrit à travers certains supports qui peuvent être les réunions, le journal interne, les notes de service, l'intranet, les bilans sociaux, etc.

**Figure n°05 : la communication descendante / horizontale**



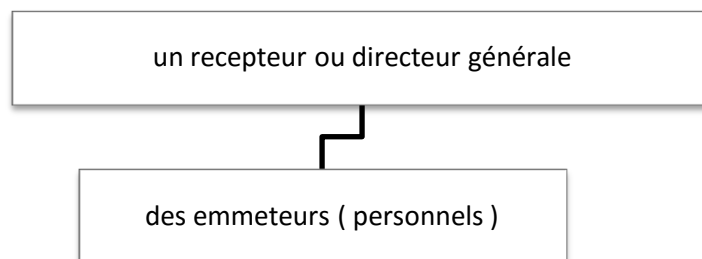
**Source : système d'information et de communication**

<sup>15</sup> ALAIN MILON ET MICHÉLE JOUVE, « Communication et organisation des entreprises », Éd. BREAL, 1996, page 140

### 2.3.2 La communication ascendante :

Ce type de communication part de la base (salariés) pour remonter vers la hiérarchie ou la direction. Elle est aussi appelée communication dite du « bas vers le haut ». Cette forme de communication <sup>16</sup>est généralement provoquée et organisée par les syndicats ou autre comité étant donné qu'elle peut revêtir un caractère spontané. Il faut aussi noter qu'elle donne l'opportunité aux salariés d'exprimer leurs avis, leurs attentes, leurs besoins et aspirations. Cette forme de communication peut utiliser des supports tels que les boîtes à idées, le journal syndical, les lettres ouvertes, les réunions d'expressions, etc.

**Figure n°06 : la communication ascendante**



**Source : système d'information et de la communication**

### 2.3.3 La communication latérale, horizontale ou mutuelle :

Elle permet de favoriser l'échange d'informations entre différents acteurs de l'organisation. Il n'existe ici aucune notion de hiérarchie. L'information est transmise à travers un échange d'égal à égal. En effet, ce type de communication <sup>17</sup>a pour but de faciliter l'intégration de la prise de décision, l'incitation de l'action de partage de connaissances, d'informations entre les différents membres d'une entreprise. L'information horizontale se fait naturellement dans les petites structures notamment à travers le dialogue. En revanche, dans une structure de grande taille, elle doit pouvoir s'appuyer sur des moyens nécessitant une organisation plus lourde (affichages, tableaux, magazines) ..... Etc.

<sup>16</sup> ALAIN MILON ET MICHÉLE JOUVE, « Communication et organisation des entreprises », Éd. BREAL, 1996, page 146

<sup>17</sup> ALAIN MILON ET MICHÉLE JOUVE, « Communication et organisation des entreprises » Éd. BREAL, 1996, page 149

## **2.4 Les moyens de la communication interne :**

En matière de communication interne, il existe plusieurs moyens<sup>18</sup> permettant de diffuser l'information à l'ensemble du personnel. Ces moyens peuvent être :

### **2.4.1 Les moyens par écrit :**

#### **2.4.1.1 Note de service :**

Elle a pour rôle de fixer les règles de fonctionnement interne, de donner les directives et par la suite d'informer sur les modifications juridiques, commerciales ou techniques (elle est utilisée par toutes les entreprises). Hormis les décisions proprement dites, les notes permettent à la direction ou même aux chefs de service, de transmettre des informations ponctuelles sur les sujets concernant l'organisation du travail, les salaires et les avantages sociaux, les moyens d'information et d'une manière générale tout ce qui est relatif au changement .

#### **2.4.1.2 Le flash d'information :**

Ces notes d'information rapides et brèves ont pour objectif d'informer d'un événement qui vient de se dérouler ou qui va avoir lieu très rapidement. Elles permettent de contrôler l'origine de l'information et évitent que les salariés n'apprennent une nouvelle importante de l'extérieur, ce qui nuirait à l'image de la communication de l'entreprise.

#### **2.4.1.3 Le journal d'entreprise :**

C'est la parfaite illustration du moyen écrit de la communication interne. Il est à la fois le plus critiqué. Plus de la moitié des lecteurs se disent indifférents ou agacés par son contenu. Son efficacité se résume au fait qu'il s'adresse à un large public. Il sert à relier les membres de l'entreprise, à et créer chez eux un sentiment d'appartenance à l'entreprise en les informant sur la vie de l'entreprise et de l'activité des hommes qui y travaillent. Il peut aussi s'agir des questions techniques, économiques et sociales qui intéressent l'entreprise, tout en créant une ambiance propice au dialogue en décloisonnant l'entreprise.

---

<sup>18</sup> <http://www.wimi.-teamwork.com>

**2.4.1.4 Les panneaux d'affichage :**

Ce sont des panneaux fixes ou mobiles supportant les notes d'information, des comptes rendus, des affiches proprement dites. Ils peuvent être réservés à l'affichage des informations émanant du comité d'entreprise, des délégués du personnel ou des délégués syndicaux ; à l'affichage par la direction de toutes les informations qu'elle souhaite transmettre à son personnel (consignes de sécurité, résultats, coupures de presses, informations sociales, etc.). Bien situés à des endroits stratégiques, ils ont un impact généralement très fort. Il faut toutefois éviter de mettre en place des affiches permanentes, vantant les mérites de la société ou les produits construits.

**2.4.1.5 Compte rendu de réunion :**

C'est un procès-verbal du comité d'entreprise ou de la réunion des délégués du personnel ou un compte rendu d'une réunion de travail. Son objectif est la diffusion d'éléments d'information aux participants à la réunion et à d'autres personnes que l'on souhaite informer.

**2.4.1.6 Les boîtes à idée :**

Il s'agit d'une urne dans laquelle les salariés mettent des suggestions de manière anonyme, en d'autres termes, c'est une possibilité donnée aux salariés de faire à la direction des suggestions sur tout ce qui touche à la vie de l'entreprise. Ces suggestions peuvent être sous forme de feuilles remise dans des boîtes, placées à un ou plusieurs endroits de passage. Toute suggestion pouvant améliorer le fonctionnement de l'entreprise dans tous ses aspects peut faire l'objet de cet outil. La boîte à idées a pour avantage de développer l'intérêt du personnel pour son travail, booster la créativité, d'encourager ses initiatives et l'expression du salariés en facilitant son insertion dans son milieu de travail.

**2.4.1.7 La lettre au personnel :**

C'est un document signé par le directeur et remis ou envoyé aux membres du personnel, soit régulièrement, soit à l'occasion d'événements importants dans la vie de l'entreprise. Elle a comme but d'informer le personnel des résultats et des projets de l'entreprise afin d'évoquer une opération particulière et pour parler d'une situation et faire part de ses intentions dans une situation critique, etc.

#### **2.4.1.8 Les tableaux de bord :**

Le tableau de bord est un support qui fournit régulièrement les résultats, données essentiellement chiffrées sur une période passée mais avec une indication des variations d'une période sur l'autre.

#### **2.4.1.9 Le bilan social :**

Le bilan social donne, une fois par an, la situation en fin d'exercice des différents indicateurs sociaux par grandes rubriques telles que les effectifs, les rémunérations, les conditions de travail, la formation et les avantages sociaux et leur évolution. Le rapprochement avec les bilans sociaux des deux (2) années précédentes permet une analyse intéressante de l'évolution de certains ratios sociaux.

#### **2.4.1.10 Les projets et chartes de l'organisation :**

Ce sont des documents écrits, de quelques lignes à quelques pages, qui indiquent la vision et les perspectives de l'entreprise dans les domaines commerciaux, financiers et sociaux de l'entreprise. La charte est un document destiné à fédérer l'ensemble des salariés sur une vision commune. L'élaboration d'une charte est l'occasion de faire participer le plus grand nombre possible de salariés afin qu'ils puissent se l'approprier et surtout en décliner les principaux axes dans leur propre activité.

### **2.4.2 Les moyens par oral :**

Il s'agit du moyen de communication naturel et le plus immédiat, nous distinguons la communication orale informelle et la communication orale structurée<sup>19</sup>

#### **2.4.2.1 Les réunions :**

Il est important de savoir qu'il existe plusieurs types de réunions que nous tenterons de dérouler et qui varient en fonction de la taille du groupe, la fréquence, la durée et même les catégories de participants.

#### **2.4.2.2 Les réunions de services :**

Elles sont régies par un certain nombre de règles. Comme toutes les réunions, elles doivent ainsi avoir une finalité connue de tous à travers par exemple un ordre du jour. Elles

---

<sup>19</sup> (ALMEIDA Nicole, LIBAERT Thierry), la communication interne de l'entreprise, 2em édition, DUNOD, paris, 2000, p : 32

doivent également être parfaitement organisées en amont en laissant du temps aux participants pour se préparer et en réservant en avance les lieux et matériels nécessaires.

#### **2.4.2.3 Les réunions d'échange :**

Ces réunions sont proches des précédentes ; mais on souligne l'importance du dialogue. Ce type de réunion nécessite évidemment un feedback impliquant la participation de chaque participant. Par exemple, les réunions de concertation où un responsable consulte un groupe pour avoir son avis sur un projet ; les réunions d'expressions des salariés rentrent dans cette catégorie.

#### **2.4.2.4 les réunions interservices :**

Les réunions interservices ou les séminaires d'échange, permettent de resserrer les liens entre deux services devant travailler ensemble mais ne le faisant pas forcément correctement. Ces rencontres permettent de mettre en avant les attentes réciproques des services, de découvrir les manières de fonctionner et les besoins du marché. Elles contribuent aussi à la création d'un réel décloisonnement entre les entités. Il est important de savoir que ce type de rencontre est encore assez peu répandu.

#### **2.4.2.5 Les réunions de négociation :**

Elles réunissent des partenaires qui cherchent à parvenir à un accord alors qu'ils poursuivent des stratégies en partie divergentes ou ont des solutions différentes : réunion de négociation budgétaire, réunion de négociation commerciale, certaines réunions avec les partenaires sociaux, etc.

#### **2.4.2.6 Les ateliers métiers :**

Les ateliers métiers rassemblent des personnes d'un même métier mais ne travaillant pas ensemble et parfois même dans des entités différentes. C'est un moment important d'échange qui permet de découvrir d'autres méthodes de travail et qui permet de tirer de bonnes idées à mettre en œuvre dans un service.

#### **2.4.2.7 Les conférences :**

Elles peuvent être des exposés d'un sujet par un cadre de l'entreprise ou par une personnalité extérieure (la plupart du temps, on prévoit un temps pour les questions), sujets de

culture générale ou questions en rapport avec la vie professionnelle. Elles élargissent la culture générale des membres de l'entreprise et complètent leur formation professionnelle.

### **2.4.3 Les moyens par audiovisuel :**

#### **2.4.3.1 La téléconférence :**

Le couplage des techniques modernes de transmissions et de celles de l'audiovisuel permet de tenir des réunions avec des interlocuteurs qui se trouvent à des distances plus ou moins grandes de l'animateur.

#### **2.4.3.2 Les films d'entreprise :**

Les films d'entreprise sont trop souvent vus comme le moyen privilégié de la communication interne, or ils ne sont pas adaptés à toutes les situations et leurs effets sont limités. Beaucoup de films sont enfermés dans les tiroirs quelques jours après leur création, soit parce qu'ils ne permettent pas de résoudre le problème de communication, soit parce qu'ils ne correspondent pas ou plus aux attentes et aux besoins du personnel.

#### **2.4.3.3 Les moyens classiques :**

Cassette audio/vidéo, CD/DVD, diaporama, diapositif, rétroprojecteur, qui permettent un bon transfert d'information et une bonne compréhension de la part des spectateurs et auditeurs.

### **2.4.4 les moyens électroniques :**

#### **2.4.4.1 le téléphone :**

Il peut être utilisé pour le journal téléphoné qui donne des informations sur le système de l'organisation.

#### **2.4.4.2 La messagerie interne :**

C'est une boîte de dialogue et d'interface entre les agents. C'est une messagerie instantanée. Cet outil a l'avantage de faire circuler rapidement les informations entre les services et entre les agents. C'est un moyen rapide et interactif de transmission nécessitant un minimum de formation des personnes et un exercice différent du management.

#### **2.4.4.3 l'Intranet :**

Il peut être défini comme un moyen permettant de relier plusieurs employés dans l'entreprise par le biais du réseau local. Il a pour but de faciliter leur communication leur

collaboration et la gestion de leur travail à travers un simple navigateur. Dans les grandes entreprises, l'intranet fait l'objet d'une gouvernance particulière en raison de sa pénétration dans l'ensemble des rouages des organisations. C'est un dispositif nouveau de communication très performant.

#### **2.4.4.4 Forum de discussions :**

Il s'agit des personnes qui travaillent ensemble pour un même projet grâce à l'utilisation d'un même logiciel. Mieux la communication se fait, rapide est la prise de décision. Cela demande le choix de supports adéquats permettant une parfaite diffusion de l'information. Un bon choix de ses supports favorisera l'adaptation de l'information aux différents niveaux d'interlocuteur afin d'éviter au plus des démotivations dues à un déficit de communication.

### **2.5 Les types de la communication interne :**

On distingue deux types essentiels :

#### **2.5.1 La communication fonctionnelle :**

La communication fonctionnelle <sup>20</sup> permet d'échanger dans la vie quotidienne, communiquer peut sembler facile mais plusieurs éléments sont à prendre en compte afin d'éviter des malentendus et des quiproquos. Pour tout soignant, cela nécessite une adaptation et une réflexion quant à son mode de communication.

#### **2.5.2 La communication interpersonnelle :**

On parle de communication interpersonnelle quand nous nous retrouvons dans des situations où « l'émetteur » d'un message et « le récepteur » de ce message sont en présence et interagissent directement ou via un média.

#### **Exemple :**

Je parle de quelque chose à quelqu'un ou à un groupe de personnes qui reçoit mon message). Ces interactions ont lieu tous les jours dans notre quotidien, que ce soit dans notre vie professionnelle ou personnelle.

---

<sup>20</sup> Bruno JOLY dans la communication (2009)

Le simple fait de communiquer quelque chose à quelqu'un est de la communication interpersonnelle. L'indication « interpersonnelle » souligne le fait que, prenant conscience que l'on s'adresse à un interlocuteur ou à un groupe d'interlocuteurs, cela implique de notre part une manière d'être à l'autre, une façon d'aborder notre communication, une prise de conscience de ce que nous souhaitons donner à voir et à entendre et de l'effet que cela peut avoir sur les autres.

Alors, la communication interpersonnelle, appelée aussi comportementale, se définit par l'échange de messages et de codes entre deux individus. La notion de distance constitue un vecteur très important de la communication, car elle permet d'identifier quel genre de communication les interlocuteurs s'octroient.

#### **2.5.2.1 Les cinq principes fondamentaux de la communication interpersonnelle :**

Paul Watzlawick selon l'Ecole de PALO Alto ont étudié la communication interpersonnelle et l'ont modélisé en mettant en évidence cinq principes fondamentaux<sup>21</sup> :

##### **a. On ne peut pas ne pas communiquer :**

N'importe quel comportement est une forme de communication et il est impossible de ne pas avoir de comportement, donc l'être humain est sans cesse en train de communiquer. On identifie ainsi trois types de communication possibles :

- La communication verbale : il s'agit des mots et des phrases, ils ne représentent que 7% du message.
- La communication non-verbale : les gestes, les mimiques, la posture mais aussi les silences représentent quant à eux 55% du message.
- La communication para-verbale : soit l'ensemble du comportement qui accompagne les paroles (intonations, rythme, volume), qui correspond à 38% du message.

Ainsi, une bonne synchronie de ces trois formes de communication est le fondement d'une bonne communication.

---

<sup>21</sup> <http://accordtdeveloppement.fr> « Paul WATZLAWICK, théoricien de la communication »

**b. Toute communication présente deux aspects :**

Le contenu de la communication correspond à l'information qu'elle transmet, et le contenu de la relation correspond à la manière dont on doit percevoir la communication. La relation peut alors être saine (donnant la priorité au contenu) ou perturbée (rejetant le contenu à l'arrière-plan).

**c. La nature de la relation dépend de la ponctuation des séquences de communication :**

Lors d'une communication, les interlocuteurs ponctuent leur message d'une certaine façon, qui va dépendre de conventions culturelles et notamment du pouvoir que l'un peut avoir sur l'autre, ce qui peut être à l'origine de nombreux conflits relationnels. Il est alors nécessaire de méta-communiqué (communiquer sur la communication) afin de comprendre les intentions des interlocuteurs et non les interprétations qui en sont faites.

**d. La communication est simultanément digitale et analogique :**

La communication digitale mobilise le verbal, elle est structurée et précise (un mot désigne une chose) tandis que la communication analogique repose sur tout le reste (gestes, images, comportements, bruits etc.) et est imprécise, puisque sujette à interprétations. La première est symbolique, la seconde est intuitive, et l'être humain les mobilise toutes les deux, passant en permanence de l'une à l'autre.

**e. Tout échange de communication est symétrique ou complémentaire selon qu'il repose ou la différence sur légalité :**

Lors d'une communication, on se positionne toujours par rapport au statut de notre interlocuteur, s'il y a une différence, on parle de relation complémentaire, ce positionnement peut être d'ordre hiérarchique, lié à l'âge ou encore à la position sociale. Si au contraire il y a une parité de position entre les deux interlocuteurs, alors on parle de relation symétrique, aucun n'as le dessus sur l'autre.

**2.6 Les objectifs de la communication interne :****2.6.1 Les objectifs de l'ordre de la communication descendante :**

1. Diffuser les valeurs fondamentales de l'entreprise.
2. Conforter chaque salarié dans son rôle au sein de l'entreprise.

3. Faire partager une vision commune (règles) et jouer le rôle de lien fédérateur.
4. Faire adhérer, accepter et soutenir au projet collectif de l'entreprise.
5. Rassurer sur la continuité de l'entreprise (son avenir).

#### **2.6.2 Les objectifs de l'ordre de la communication ascendante :**

1. Faciliter la connaissance du terrain par le bon management (optimal).
2. Comprendre le climat social.
3. Etre à l'écoute des suggestions d'amélioration, car souvent les meilleurs idées viennent du terrain.
4. Etre au courant du marché, de la concurrence.
5. Transmettre ses compétences, son savoir-faire.
6. Assurer le renouvellement d'un salarié qui quitte l'entreprise.

#### **2.6.3 Les objectifs de l'ordre de la communication transversale**

1. Faciliter le partage d'expériences.
2. Inciter à l'interaction au quotidien entre salariés, services, hiérarchie.

### **2.7 Les enjeux de la communication interne :**

#### **2.7.1 Informer :**

L'équipe chargée de la communication interne a pour mission d'élaborer un plan de communication et développer différents moyens et supports afin d'apporter ce même niveau .

#### **2.7.2 Apporter un message cohérent :**

Avant d'être diffusée, l'information doit être maîtrisée par l'équipe chargée de la communication interne pour qu'elle puisse par la suite être comprise par tous.

**2.7.3 Donner du sens :**

Développer une réelle logique de communication qui se rapproche au plus près de la stratégie globale de l'entreprise et trouver des moyens et supports qui vont être perçus de la meilleure manière possible par les salariés.

**2.7.4 Les actions :**

1. L'écoute des besoins et des attentes des salariés.
2. La production d'informations cohérentes avec la stratégie de l'entreprise et adaptées à la cible.
3. La diffusion de l'information se fait à travers des canaux adaptés et par des moyens réalisables.
4. Utiliser l'animation par des informations dynamiques et intéressantes.
5. Conseiller sur des questions en lien avec les informations produites et sur les supports.
6. La planification anticipée dans le temps et dans l'espace (suivant les objectifs à court, moyen, ou à long terme).

**2.8 Le temps de la communication interne :**

Il existe 3 grands types de temps<sup>22</sup> dans l'organisation : le quotidien, l'évènement et la crise.

**2.8.1 Le quotidien :**

1. Réunions
2. Départs/arrivées
3. Communication des résultats
4. Team building (regroupe tout ce qui rassemble de l'équipe comme les dîners d'entreprise)
5. Gestion des absences
6. Problèmes de harcèlement-Signature de contrat
7. Arrivée du courrier

---

<sup>22</sup> <https://overdoc.files.wordpress.com>, p : 14

8. Pauses café

9. Evaluations et promotions Formations

10. Congrès.

### **2.8.2 L'évènement :**

1. Journée d'entreprise (anniversaire de création)

2. Changement de management

3. Fusion

4. Lancement d'un nouveau produit

5. Introduction en Bourse

6. Visite ministérielle

7. Anniversaire de création évènement externe

8. Ouverture d'une nouvelle chaîne de production (annexe/filiale).

### **2.8.3 La crise :**

1. Rappel de production (défaillance)

2. Grève

3. Restructuration

4. Accident du travail

5. Crise boursière faillite

6. Espionnage, épidémie.

### **Section 03 : L'importance stratégique de la communication interne dans une organisation.**

L'objectif de la communication interne est de rendre visible l'avenir de l'entreprise, de renforcer la cohésion des équipes, d'impliquer chaque collaborateur pour développer la qualité du service aux clients. La communication interne peut se définir par la fonction qui formalise et organise les échanges d'information auprès des différents publics internes de l'entreprise, ce en fonction de la stratégie de communication de celle-ci.

Cette section portera les éléments suivants :

- Définition de la stratégie de communication.
- Les conditions de la stratégie de la communication.
- La mise en œuvre de la stratégie de communication.

#### **3.1 Définition de la stratégie de la communication :**

La première définition de la stratégie est donnée vers 1960 par A.D Chandler <sup>23</sup>: « La stratégie consiste à déterminer les objectifs et les buts fondamentaux à long terme d'une organisation puis à choisir les modes d'action et d'allocation des ressources qui permettront d'atteindre ces buts et objectifs ».

La stratégie de la communication interne est l'art de diriger d'harmoniser et de mettre en synergie les différentes formes de communication existant dans l'organisation en vue de la satisfaction d'objectifs d'intérêt général<sup>24</sup>.

##### **3.1.1 Les conditions de la stratégie de communication :**

Une stratégie de communication est donc une condition nécessaire pour trois raisons majeures<sup>25</sup>:

- elle est un instrument déterminant de cohérence entre les objectifs de communication, les objectifs de marketing, et les objectifs stratégiques d'organisation.
- elle est un instrument déterminant de continuité dans la mesure où elle définit les choix fondamentaux et permanents de la communication.

---

<sup>23</sup> CHARONI Jean Luc, SEPARI Sabrine, Manuel Application " organisation et gestion de l'entreprise « , 2eme édition DUNOD, Paris, 2001,p 326

<sup>24</sup> DECAUPIN Jean - marc, La communication marketing " concepts, techniques, stratégies " ,2eme édition economica, paris, pp : 39-46

<sup>25</sup> Ben Amara RANIA, Elaboration d'un plan de communication

- elle est un instrument de contrôle puisque l'on ne peut apprécier les résultats de l'action communicationnelle que si l'on a préalablement défini les objectifs.

Le questionnement qui précède toute stratégie de communication est le suivant :

1. **Quoi** : quel produit, service, action, veut-on promouvoir ?
2. **Pourquoi** : quels sont les objectifs ? (type d'objectifs : de notoriété, Commerciaux...)
3. **A qui** : auprès de quelles cibles ? (définition des cibles, et de leurs freins Et motivations.)
4. **Combien** : quel budget est-il alloué ?
5. **Comment** : par quels moyens – adaptés à chaque cible, et en fonction du budget
6. **Quand** : selon quel planning
7. **De qui** : Qui est le porte- parole des messages de l'organisation ?

### 3.2 Audit de communication :

Avant de mener une réflexion stratégique sur les actions de communication en mettre en place, une étude préalable est nécessaire, cette étude se fait le plus souvent sous forme d'audite en utilisant des techniques pour analyser et évaluer les méthodes de l'organisation<sup>26</sup>.

#### 3.2.1 Analyse :

Elle précède l'élaboration de la stratégie de communication. Elle à observer, analysé, et évalué la situation de l'entreprise.

En interne, le contenu et les méthodes de l'entreprise, seront passées au « peigne fin »

#### 3.2.2 Le diagnostic :

##### 3.2.2.1 Diagnostic interne :

Il s'agit de recherche les points faibles et les points forts de l'entreprise en interne. Il s'agit en général d'analyser le système de communication interne (analyse des outils) de son personnel (accueil, système de motivation, organigramme).

---

<sup>26</sup> BALMA Andria, stratégie et plan de communication, 2011, p : 03

### **3.2.2.2 Diagnostic externe :**

Il s'agit d'analyser en termes d'opportunités et menaces, la micro- environnement et le macro-environnement et à la fin de l'analyse interne et externe, il s'agira de détecter le problème et l'entamer la stratégie de la communication chargée de la résoudre.

### **3.3 Identification des cibles et l'adaptation des messages :**

Lorsque les objectifs sont définitivement adoptés, il faut les traduire en message de communication, d'identifier les cibles de communication<sup>27</sup>.

#### **3.3.1 L'élaboration de message :**

Dans la mesure où, pour être compréhensible par l'être humain, la communication ne peut être surchargée en message, le plus concept qui se rapproche le plus de l'idée de l'hologramme est celui de la cellule et de Noyau.

Tout message de communication doit être conçu comme une cellule comprenant un noyau et une périphérie le noyau ou « bloc- message » doit être le plus petit élément fractionnable de la stratégie de communication, il est défini en fonction des objectifs, de l'identité de l'entreprise et de l'image de l'entreprise.

Il est aussi le plus petit élément fédérateur de la stratégie de communication. Le Noyau doit se trouve dans tout message de communication émis dans le cadre de la stratégie de communication quel que soit la cible, le contexte, le relais ou l'outil.

#### **3.3.2 Identification des cibles :**

Les cibles de communication se définissent comme étant des groupes des personnes visées par une action de communication.

Il existe deux types de critères pour définir les cibles<sup>28</sup> :

##### **3.3.2.1 Des critères quantitatifs :**

Qui sont utiles à la détermination de la taille de la cible et à sa compatibilité avec le budget disponible : socio démographiques, géographiques, de consommation et d'équipement.

---

<sup>27</sup> (NGUYEN-THANH Fanelly), la communication : une stratégie au service de l'entreprise, economica, paris, 1995 ; p : 89

<sup>28</sup> (DEMONT-LUGOL Liliane), communication des entreprise « stratégie et pratique », 2em édition, ARMAND COLIN, paris, 2006, p : 17

**3.3.2.2 Critères qualitatifs :**

Qui influencent le style de création : style de vie, de centre d'intérêt; les cibles de communication sont diverses : employés, citoyens, clients, journalistes, actionnaires..... Elles peuvent être directes ou indirect, interne ou externe, prioritaires ou secondaires.

Il est important de hiérarchiser les cibles pour gérer efficacement les ressources budgétaires. Cela signifie :

**3.3.2.3 déterminer la cible principale :**

À qui sera destiné l'essentiel des actions de communication.

**3.3.2.4 Choisir un cœur de cible :**

C'est un sous-ensemble de la cible principale qui comprend les principaux destinataires du message et qui, à ce titre, reçoit la part la plus importante du budget.

**3.3.2.5 Identifier les autres cibles :**

Sur lesquelles il faut agir pour renforcer l'efficacité de la campagne.

**3.3.2.6 Ecarter les cibles :**

Peu pertinentes ou qui paraissent hors de portée pour des raisons budgétaires.

**3.4 La mise en œuvre de la stratégie de communication :**

Les cibles identifiées, les outils et les relais de communication définis, il ne reste plus qu'à mettre en œuvre la stratégie de communication. Cette mise en œuvre passe par le plan de communication. Ce plan permet d'avoir un aperçu structuré des actions de communication, de faciliter leur préparation et leur déploiement au sein de l'organisation en tenant compte des moyens financiers, humains et matériels. Il permet de veiller à une bonne synchronisation des actions de communication entre elles -mêmes aussi avec d'autres actions prévues au sein de l'entreprise (actions de formation, mouvements saisonniers de personnel)<sup>29</sup>

Donc le plan de communication expose, dans un rôle donné, les sujets sur lesquels l'entreprise souhaite communiquer au cours du période considéré.

---

<sup>29</sup> (NGUYEN-THANH Fanelly), op cite, p : 113

Chacun de ces sujets fera l'objet d'un plan de campagne détaillé, précisant les actions programmées ainsi que les messages pour chacune des cibles<sup>30</sup>.

### **3.5 Les freins à la stratégie de communication interne :**

Le processus de communication commence avec l'expéditeur et se termine avec le destinataire, et au cours de ce processus, il est exposé à divers obstacles. Il obscurcit les informations, ce qui réduit l'efficacité de la communication, donc lorsque vous commencez à préparer le plan stratégique de communication interne :

#### **3.5.1 Obstacles personnels :**

Les individus diffèrent dans leurs inclinations, de sorte que l'interprétation d'un individu du contenu de tout message qu'il envoie ou reçoit dépend de son état : La psychologie, sa façon de penser, son niveau de conscience et les motivations des individus jouent un rôle majeur dans la traduction et l'interprétation de chaque mot. Ils reçoivent des interprétations variables de leurs supérieurs selon les émotions et les sentiments qu'ils éprouvent face à ces obstacles.

#### **3.5.2 Variation de perception :**

La variation entre les individus dans leur perception des différentes situations est due à leur différence individuelle et environnementale, ce qui conduit à différentes significations qu'ils donnent aux choses.

#### **3.5.3 Cognition sélective :**

L'individu a tendance à écouter ce qui convient à ses croyances, ses idées et ses opinions et à travailler pour bloquer les informations qui contredisent avec ce qu'il croit en valeurs, tendances, opinions et idées.

#### **3.5.4 Introversion :**

Ne pas se mêler aux autres, ou échanger des informations.

#### **3.5.5 Emprisonnement de l'information et ne pas la fournir :**

Ou exagération du processus de communication, comme l'écriture excessive et la remise de Rapports Informatif.

---

<sup>30</sup> (Beau Dominique, DAUDEL Sylvain), stratégie d'entreprise et communication, DUNOD, paris, 1992, p : 91

### **3.5.6 Mauvaises relations entre les individus :**

Les informations échangées sont donc faussées ou Incomplètes.

#### **a. Barrières expressives :**

Ces obstacles apparaissent en raison de l'utilisation de symboles dans les mots, ce qui peut entraîner une différence de sens, c'est-à-dire Il y a de nombreuses significations en raison des différences de personnalité entre les individus, d'expérience et de contexte culturel.

Voici quelques obstacles à une communication efficace :

#### **a. Modifiez le sens voulu :**

Un changement dans la signification voulue peut se produire pour des raisons mécaniques telles que des défauts du nerf optique ou une altération de l'imagerie.

Le message est le résultat d'un changement dans la vague de communication, et s'il y a une duplication de sens ou d'idée, cela peut être surmonté en Par la soi-disant réincarnation, en mettant la même personne à la place de l'autre.

#### **b. Obstacles expressifs :**

De nombreux mots ont plus d'un sens selon la situation dans laquelle ils sont utilisés, et ils peuvent avoir le même sens.

Le concept est dans une langue ou une culture, alors que le premier n'a pas de sens dans d'autres langues et cultures.

#### **c. Lisibilité :**

Lorsque vous utilisez des mots de dix lettres et des phrases composées par écrit, il est difficile que la personne moyenne doit comprendre le contenu du message, car la communication doit être conçue pour prouver le message grâce à l'utilisation de langage facile.

#### **d. chronométrage :**

Il faut un message pour obtenir les résultats souhaités en même temps pour tous les individus, Alors que d'autres exigent que les informations arrivent séquentiellement à une heure planifiée.

**e. Abstraction :**

Nous entendons négliger les détails afin que la communication se limite aux faits tels que nous les percevons et non tels qu'ils existent réellement.

**f. les obstacles réglementaires :**

Les caractéristiques organisationnelles ont un impact significatif sur la qualité de la communication dominante, notamment :

- Ambiguïté des rôles, absence de pouvoirs de définition ou inadéquation du périmètre de supervision qui porte à confusion.
- La centralisation de l'organisation réduit la vitesse des communications et augmente la possibilité de perte d'informations et d'inexactitudes.
- La multiplicité des niveaux administratifs, à partir desquels la longueur de la distance Mène à la base et au sommet de la pyramide dans la structure.
- L'instabilité organisationnelle et les changements successifs à intervalles fréquents n'offrent pas le climat propice à une bonne communication.
- Absence ou déficience de la gestion de l'information, ce qui entraîne une incapacité à collecter, classer et diffuser l'information.
- Contribuer à accroître l'efficacité de la communication.
- Lacunes dans la liaison de l'organisation avec l'environnement extérieur, l'environnement est celui qui fournit à l'organisation des informations sur les consommateurs et les fournisseurs...

**3.6 L'importance de la communication interne:**

Impotence de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'informations dans l'organisation.

**3.6.1 Au service du projet d'entreprise :**

La communication interne accompagne le projet socio-économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités. La communication dans l'entreprise repose sur les projets concrets découlant d'objectifs réels. Ceux-ci sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires. La démarche de projet est acte de communication, il devient insensiblement principe d'organisation.

**3.6.2 Accompagner le management :**

L'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les différentes équipes de travail. Les organisations modernes dites cellulaires où en réseau reposent sur la réduction de la ligne hiérarchique et sur le travail de projets transversaux. Elles sont irriguées par la communication : multiplication des échanges, réunions de travail collectif et communication inter métiers. Information et communication sont aujourd'hui des compétences exigées de tout cadre quel que soit son métier ou son secteur d'activité. Pour mener à bien sa mission, l'encadrement doit être bien informé par la direction et aidé dans son rôle communicant.

**Conclusion :**

La communication interne est considérée comme une nécessité dont on ne peut s'en passer pour réaliser toutes les fonctions de toute l'organisation, Planification, organisation, prise de décision, le contrôle. On ne peut pas imaginer le fonctionnement d'une activité sans la présence de l'information qui signifie en l'absence de la communication, comme apparaît son utilité à travers le temps que mettent les directeurs dans la communication.

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

Quel que soit les types et les formes de la communication interne jouent un rôle clé dans la réussite d'une entreprise. Par l'influence exercée sur des facteurs clés de succès, tels que la satisfaction des employés, la rétention, l'engagement et les performances.

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

## **CHAPITRE III**

### **La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP**

### **Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP**

---

Au cours des 80 dernières années, L'évolution des établissements de crédit, l'accroissement des difficultés et des défaillances pour certains, appuient l'importance du contrôle interne dans les banques (Gregory H, 2003). L'objectif du contrôle interne est donc de prévoir, détecter et limiter les différents risques auxquels les banques sont confrontées.

En effet, un système de contrôle interne efficace nécessite l'existence des systèmes d'information fiables couvrant toutes les activités importantes de la banque , cela implique la nécessité d'existence des voies de communication interne performantes pour garantir que l'ensemble du personnel comprend et respecte parfaitement les politiques et procédures affectant ses tâches et responsabilités et que les autres informations importantes parviennent à leurs destinataires.

De nos jours, toutes les banques savent que leur succès passe par leur dialogue avec leurs employés. Bon nombre de compagnies ont subi de graves problèmes par manque de transparence vis-à-vis des employés. Cela se traduit par le fait que nous évoluons dans un environnement où tout se sait de plus en plus rapidement et que la perte de la confiance du personnel, peut entraîner inexorablement une perte de confiance de la clientèle. La communication interne ne saurait être dissociée de la machine managériale ou du contrôle interne bancaire.

Notre stage s'est effectué à la direction régionale de la CNEP au niveau du département de contrôle interne qui comporte une vingtaine de personnes. Au départ, nous avions prévu de faire un échantillonnage de trente (30) individus. Suite à l'enthousiasme de certains employés, qu'ont manifestés leur grand intérêt pour l'étude, nous nous sommes retrouvés à trente-trois (33) individus. Nous avons laissé l'entière liberté aux membres du personnel dans le remplissage et le choix des réponses.

Au-delà de ce débat théorique sur l'importance de la communication interne, nous nous focaliseront sur son importance dans l'efficacité du contrôle interne au niveau de la CNEP-banque. Nous tenterons d'étudier la communication interne de cette structure afin de pouvoir situer cette notion au cœur de contrôle interne bancaire.

Pour ce faire, nous aborderons en premier lieu la présentation de l'organisation d'accueil, la deuxième section portera sur la communication interne au niveau de la CNEP où nous exposerons sa place stratégique au sien de cette organisation et les différents supports de communication utilisés dans cette structure et enfin la troisième section sera consacrée pour l'analyse et l'interprétation des résultats de l'enquête.

# **Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP**

---

## **Section 1 : Présentation de la CNEP /Banque**

Dans cette présente section, nous allons d'abord s'intéresser à l'historique de la CNEP-Banque, son organisation et son structure interne. Par la suite, nous aborderons ces principales activités. Enfin, nous présenterons la direction régionale de TIZI-OUZOU plus particulièrement sa création, son organisation et le département de contrôle interne.

### **1.1 Historique et création de la CNEP-Banque :**

En tant que caisse, la Caisse Nationale d'Epargne et de prévoyance. Par abréviation « CNEP » est une institution financière créée par la loi N°64-227 du 10 Aout 1964, succédant à l'ancienne institution française qui est la caisse de solidarité des départements et commune d'Algérie (CSDCA).

Sa mission principale est la mobilisation et la collecte de l'épargne, la première agence a été ouverte officiellement le premier mars 1967 à Tlemcen. Cependant le livret d'épargne était commercialisé depuis une année travers le réseau poste et timbre.

A partir du 27 juillet 1997, la CNEP est transformée en société par action (SPA) avec un capital sociale de quatorze milliards de dinars algérien et son siège social se trouve à la capitale « Alger ». Elle demeure encore une institution financière spécialisé dans le financement de l'immobilier, son agrément en tant que banque lui a permis de développer progressivement ses activités bancaire , en particulier , le financement de l'acquisition de biens durables.

### **1.2 Organisation et structure interne de la CNEP-Banque :**

#### **1.2.1 Organisation Sur le plan organisationnel :**

Le réseau de la CNEP-Banque comprend 208 agences bancaires réparties à travers le territoire national. Ainsi, les différents de l'organisation de ces agences sont répartis comme suit :

##### **1.2.1.1 L'agence principale ou centrale :**

Elle comprend guichet de collecte, guichet de crédit, promoteur et industriel, guichet de recouvrement, guichet de conseil.

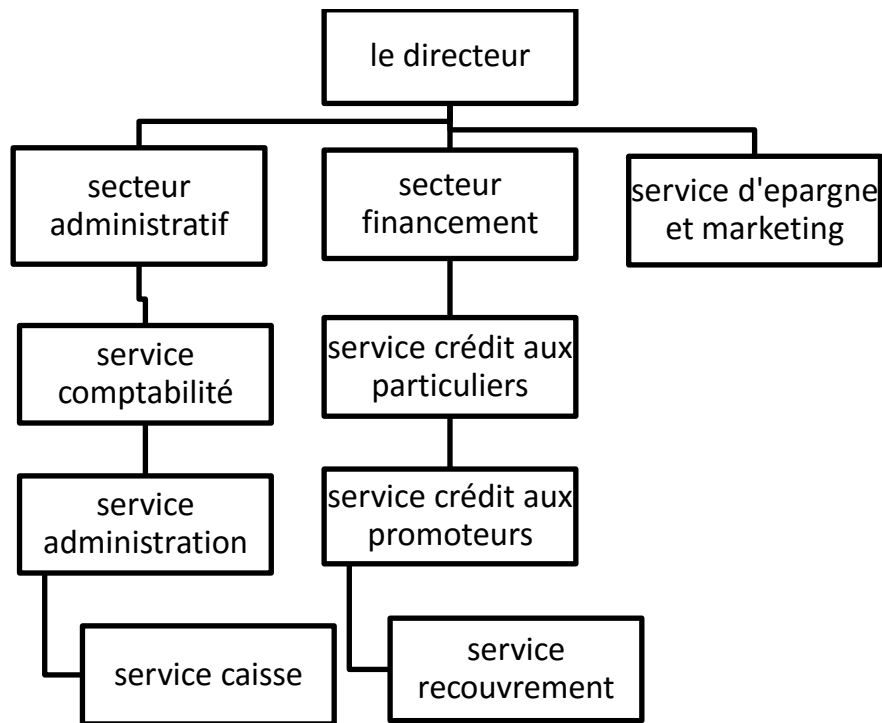
##### **1.2.1.2 L'agence point de vente A :**

Guichet de collecte, guichet de crédit promoteur et individuel, guichet de recouvrement et guichet conseil.

## Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

---

Figure n°07 : organigramme agence principale et agence A

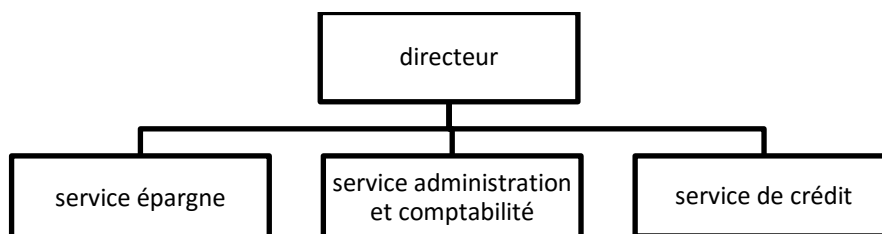


Source : document interne de la CNEP banque

### 1.2.1.3 L'agence point de vent B :

Guichet de collecte, guichet de crédit individuel et de recouvrement.

Figure n°08 : organigramme de l'Agence B



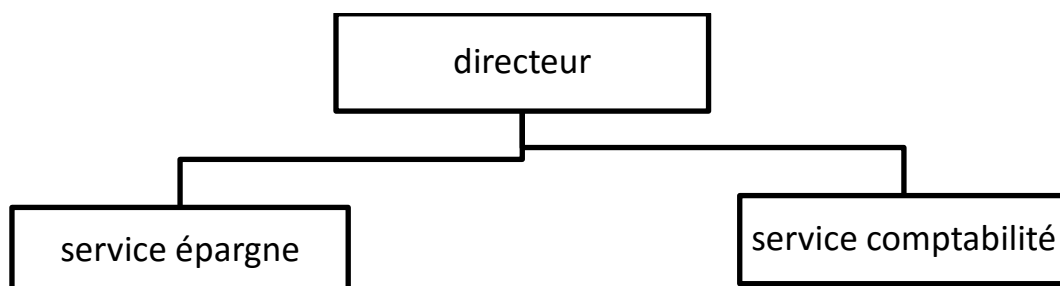
Source : document interne de la CNEP banque

## Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

### 1.2.1.4 L'agence de vente C :

Guichet spécialisé collecte ou crédit ou recouvrement.

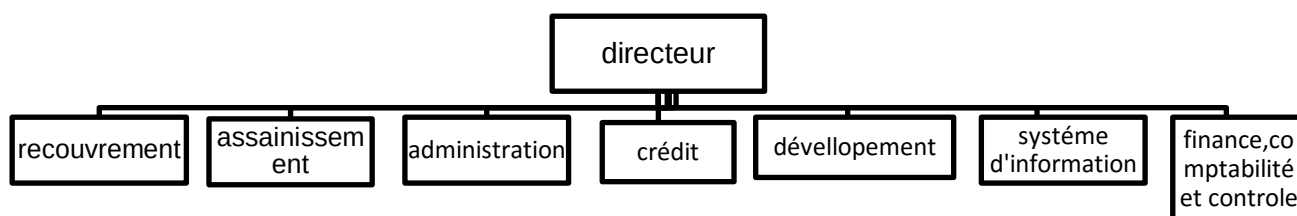
**Figure n°09 : organigramme agence de vente C**



Source : document interne de la CNEP- Banque

Les activités commerciales et administratives de ses agences, soutenues et encadrées par quinze directions de réseau, à compétence géographique déterminée sur la base d'un découpage de territoire national et de l'implantation des agences. Centralement, l'autorité de direction générale s'exerce par l'intermédiaire de sept directions générale adjointes (DGA) qui sont rattachées à la direction centrale (DC). Elles sont comme suit :

**Figure n°10 : organigramme de la direction générale**



Source : document interne de la CNEP-Banque

## **Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP**

---

### **1.2.2 Filiale et participations :**

La CNEP-Banque possède sa filiale à 100% de promotion immobilière (CNEP-immo) qui représente 30% du marché promotionnel national. En outre, la banque a instauré un suivi particulier de sa filiale CNEP- immo pour lui assurer un plan de charge suffisant et fiable. Elle possède aussi 20% de la société saoudienne « Arabe Leasing corporation » et 35% d'UEG /PARATOON (projet ficelé) crée par des investisseurs allemands et émirats. Elle a notamment 40% de la société BAG qui est en voie de finalisation (projet autrichien).

### **1.3 La mission de la CNEP –Banque :**

Les principales missions de la CNEP -Banque s'articulent autour de :

#### **1.3.1 La collecte de l'épargne :**

La CNEP dispose de divers produits d'épargne destinés à sa clientèle, en trouve :

##### **1.3.1.1 Le livret d'épargne logement (LEL) :**

Il confère à la clientèle un droit d'accès au crédit à des conditions privilégiées avec un taux d'intérêt de 2,5%.

##### **1.3.1.2 Le livret d'épargne populaire (LEP) :**

Ce produit offre à son titulaire une rémunération plus conséquente mais sans les avantages du LEL c'est -à-dire avec un taux d'intérêt de 2%.

##### **1.3.1.3 Les ressources a vue :**

La CNEP –Banque collecte des ressources a vue non rémunérées à travers les comptes courants et les comptes chèques ouverts aux entreprise et aux particuliers.

##### **1.3.1.4 Les produits d'épargne à terme :**

Sont des placements à terme en bon de caisse, DAT logement et DAT banque destinés aux personnes physique et morale, sont rémunérés selon la durée du placement.

### **1.3.2 La distribution des crédits : On trouve**

## **Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP**

---

### **1.3.2.1 Les crédits aux particuliers :**

Distingue généralement deux types de crédits destinés aux financements des besoins des particuliers.

### **1.3.2.2 Le crédit hypothécaire :**

Des crédits hypothécaires sont accordés à la clientèle pour répondre à leurs différents besoins. En effet, distingue deux types de ces crédits :

Les crédits hypothécaires habitat concernent principalement :

- Aménagement ou extension d'une habitation.
- Achat d'un logement social participatif(LSP).
- Achat d'un logement par formule vente sur plan (VSP).
- Achat d'un logement auprès d'un particulier.
- Achat d'un terrain à bâtir.

Cependant, les crédits hypothécaires hors habitat, concernent l'achat ou construction ou aménagement de locaux à usage commerciale ou professionnel auprès d'un promoteur.

### **1.3.2.3 Les crédits d'équipements domestiques : Ces crédits sont :**

- Crédit destiné au financement de transport.
- Crédit à la consommation.
- Crédit « ADAOUAT ».
- Crédit véhicule.
- Prêt pour la création et l'innovation.
- Financement des coopérations de réalisation de service.
- Financement du tourisme et de l'hôtellerie.
- Financement de marché.

## **Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP**

---

### **1.3.2.4 Les crédits aux entreprises :**

- Les consommations de construction de logement réalisé par les promoteurs immobiliers publics ou privés sont financés au taux de 6,5% par an.
- Les crédits proposés aux promoteurs ont pour but le financement.
- Des ensembles promotions immobiliers intégrés par l'acquisition des terrains.
- des études de réalisation.
- Des programmes de vent sur plan.

### **1.4 Présentation de la direction régionale :**

#### **1.4.1 Création :**

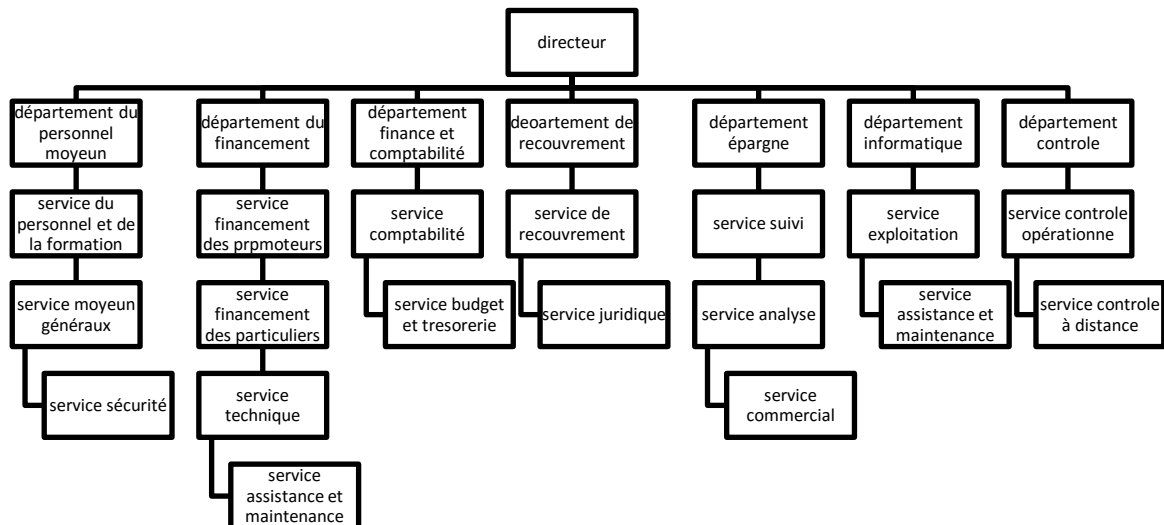
La direction régionale de Tizi-Ouzou été installé le mois de Janvier 1992, actuellement ce réseau gère 15 agence d'exploitation qui sont partagés en deux willaya Tizi-Ouzou et Bouira.

#### **1.4.2 Organisation de la direction du réseau de Tizi-Ouzou :**

La direction de réseau de T.O est administrée par : une direction qui est assistée dans ses missions par sept chefs de développement.

## Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

Figure n°11 : organigramme de la direction régionale



Source : document interne de la CNEP-Banque

### 1.5 Présentation du département contrôle :

Le département contrôle est un organe chargé d'assurer et d'évaluer la gestion opérationnelle des risques liée aux différentes activités de la banque. Le département contrôle est habilité à intervenir sur les opérations, en relation avec l'ensemble des volets d'activités de la banque, au niveau de l'ensemble des structures d'exploitation sans aucune limite territoriale.

#### 1.5.1 Les missions principales du département contrôle :

1. La participation à la mise en œuvre de la politique de contrôle définie par la Direction Générale de la banque.
2. L'élaboration et le suivi de l'exécution du programme annuel des missions de contrôle.
3. La réalisation des contrôles opérationnels des structures d'exploitation (les Agences).
4. L'information des structures d'exploitation de toute anomalie ou dysfonctionnement relevé lors des contrôles effectués.
5. Le suivi de la prise en charge des anomalies relevées à l'occasion des contrôles effectués.

## Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

---

6. La réalisation de missions de contrôle spéciales en tant que de besoin et à la demande du directeur du réseau, après accord préalable du DGA contrôle.

### 1.5.2 Le champ d'intervention du Département Contrôle :

Le département de contrôle du premier degré exécute le programme d'action tel qu'établi par le directeur du réseau en plus des missions spéciales qui pourraient lui être confiées par ce dernier :

1. Le programme d'action touche l'ensemble des agences rattachées au réseau. En dehors d'éventuelles missions spéciales, une mission classique doit être prévue au moins une fois durant l'exercice, pour chaque agences, elle est nécessairement suivie dans les six mois qui suivent au plus tard, d'une mission d'évaluation, Tout fois les contrôleurs ne doivent en aucun cas.

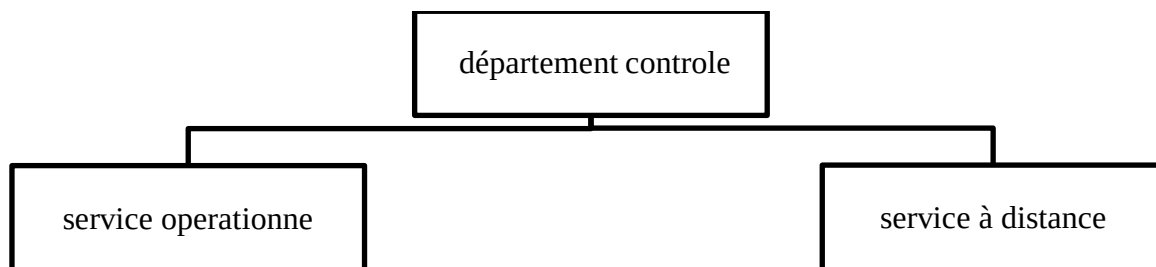
2. Participés au contrôle des services ou agences dont il avait la charge avant leur affectation au département du contrôle.

### 1.5.3 Organisation du département du contrôle :

Le département contrôle est structuré en deux services :

- Service contrôle opérationnel.
- Service contrôle à distance.

**Figure n°12 : organigramme du département contrôle**



**Source : document interne de la CNEP – Banque**

#### 1.5.3.1 Service contrôle opérationnel :

Le Contrôle opérationnel mis en œuvre par l'agence a pour missions principales :

## **Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP**

---

1. La mise en œuvre du programme annuel des missions de contrôle.
2. Le contrôle périodique des structures d'exploitation de la banque.
3. -L'élaboration des rapports de mission de contrôle.
4. L'élaboration et la transmission des plans de redressements aux Structures contrôlées.
5. L'information du Directeur de Réseau, de la DGA contrôle et de la Direction de l'Inspection Générale de toute opération suspecte ou frauduleuse.

### **1.5.3.2 Service contrôle à distance A pour missions principales :**

1. La constitution et la tenue à jour des dossiers permanents de contrôle des structures d'exploitation du réseau.
2. Le contrôle à distance structure d'exploitation du réseau.
3. L'exploitation et le contrôle des reportings émanant des différentes Structures d'exploitation du réseau.
4. La transmission des reportings et de leurs conclusions aux structures centrales chargées du contrôle.
5. L'information du responsable hiérarchique de toute anomalie relevée Lors du contrôle à distance et le suivi de la prise en charge des Anomalies relevées.
6. L'élaboration des rapports mensuels et annuels de l'activité du Département contrôle.

## **Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP**

---

### **SECTION 2 : La communication interne au sein de la CNEP**

Deux (2) éléments nous seront nécessaires afin de pouvoir cerner la communication interne au sein de cette structure. Ces deux (2) éléments sont :

#### **2.1. La place de la communication interne au sein de la banque CNEP :**

##### **2.1.1 Sur le plan organisationnel :**

Il est important de notifier qu'il n'existe pas de service ou de direction de communication au niveau de la CNEP. La communication interne est en d'autres mots rattachée à la Direction des Ressources Humaines et non pas au département de contrôle. Cet attachement semble évident hiérarchiquement car la Direction des ressources humaines prend directement les ordres de la Direction générale et est chargée de les véhiculer tels qu'ils sont. Cette transmission d'informations (ordres émanant de la direction générale) s'effectue à travers les supports de communication interne mis à la disposition du personnel. Toutefois, le personnel fait souvent face à des problèmes liés à cette communication interne qu'il juge parfois insatisfaisante. Ces problèmes résident notamment dans la transmission de l'information : qui se retrouve parfois biaisée voire mauvaise en d'autres termes (« nous ne sommes pas au même niveau de communication » comme le disent certains). Cela entraîne souvent des conflits qui peuvent par la suite susciter des frustrations au sein du personnel. Il s'avère que le département de contrôle interne se retrouvent souvent débordée et laisse peu de place à la communication interne. En dépit de ces maux, la communication interpersonnelle fait la fierté de cette Organisation. Elle est surtout favorisée par le dialogue entre collaborateurs qui ne fait que renforcer l'esprit d'appartenance à l'identité de cette banque. Il ne faudrait surtout pas oublier le rôle des syndicats qui, souvent critiqués pour leur manque d'implication dans le développement de la communication interne, sont les instigateurs du dialogue social.

Pour que la communication interne se fasse, il faut passer par des supports de communication qui ont une importance capitale dans la transmission d'informations. Nous allons parcourir les supports de communication interne qui existent au sein de cette Banque.

## **Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP**

---

### **2.2 Les supports de la communication interne :**

Nous tenterons ici de faire ressortir les différents supports de communications existant dans cette banque. Il s'agit entre autre de :

#### **2.2.1. Les réunions :**

C'est le premier support de communication interne dans cette banque. En effet, c'est l'un des supports qui favorise le plus l'échange, le feedback. La CNEP utilise ce moyen qui permet de rassembler un maximum d'idée. Son objectif est soit d'obtenir l'information soit de un ou plusieurs décisions.

#### **2.2.2. Le téléphone :**

C'est le support de communication interne le plus utilisé dans cette banque. La majorité des informations est transmise à travers cet outil qui est réputé pour sa simplicité et son accessibilité. L'importance du téléphone n'est plus à démontrer car il doit être mis à la disposition permanente du personnel.

#### **2.2.3 L'intranet :**

Il est considéré comme l'outil qui a réussi à révolutionner le plus la communication interne ces dernières années au sein de La CNEP car il facilite la transmission des informations. C'est un outil accessible à tous les collaborateurs aux moyens d'un ordinateur de la banque à l'aide d'une connexion sécurisée. En effet, il permet d'accéder à une source d'information et d'outils notamment les annuaires, des actualités et des bases de données ou documentaires favorisant les échanges entre collaborateurs.

#### **2.2.4. Les affiche :**

C'est le support le plus visible au sein de la CNEP. Son but est de faire passer un message simple et direct pour campagne ponctuelle. Elles doivent capter l'attention, inciter à l'action et être situées à des endroits stratégiques pour une meilleure vue.

## **Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP**

---

### **2.2.5 Les notes de service :**

Ces notes sont rédigées par la Direction Générale pour transmettre des informations aux agents. Au niveau de la CNEP, elles sont considérées comme indispensables dans la mesure où elles confirment certaines informations données par l'intermédiaire d'autres outils.

Pour mieux appréhender la place de la communication interne dans le contrôle interne, nous avons réalisé des investigations qui ont eu lieu à des analyses que nous tenterons d'aborder.

## **Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP**

---

### **Section 3 : Analyse et interprétation des résultats de la recherche.**

Pour notre étude, nous avons eu à effectuer une analyse qualitative et une analyse quantitative. L'analyse qualitative consistait en un entretien avec le personnel au niveau de la CNEP et l'analyse quantitative en un questionnaire (annexe) anonyme mis à la disposition du personnel.

#### **3.1. L'entretien :**

Nous avons eu à effectuer une étude qualitative qui consistait à faire un entretien avec quelques individus du personnel de la banque qui a eu l'amabilité de répondre à certaines de nos questions. Ces questions sont relatives à la place qu'occupe la communication interne dans l'efficacité du contrôle interne de la banque.

Ces questions se présentent comme suit :

**Question 1 :** Que représente la communication interne pour vous ?

La communication interne englobe toutes ses démarches visant à véhiculer les objectifs de l'organisation et aussi mieux promouvoir les échanges entre le personnel.

**Question 2 :** Quelle place occupe la communication interne au sein de la CNEP ?

Malheureusement, l'aspect communication interne n'est pas très en vogue dans cette structure. Cela se traduit littéralement par une absence de politique de communication (interne qu'en externe). Ceci explique le plus souvent des frustrations dans les transmissions d'informations au niveau des différents départements.

**Question 3 :** Comment jugeriez-vous alors la communication interne de votre organisation ?

Plutôt moyenne, c'est le sentiment qui est ressenti au niveau de chaque département, et le département de contrôle la tente tant bien que mal d'y remédier, notamment avec l'aide de la Direction Générale.

**Question 4 :** Quelle peut être l'importance des supports de communication interne ?

Il est important de savoir que les supports de communication interne occupent une importance capitale au sein de La CNEP .Elles facilitent le travail et permettent de mettre tout le personnel au même niveau d'informations. La transmission d'information est primordiale.

## **Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP**

---

Cependant, nous déplorons souvent des dysfonctionnements de certains supports qui ralentissent notre travail.

### **3.2 Présentation de l'enquête :**

Le stage s'est effectué à la CNEP banque qui comporte une soixantaine de personnes .Au départ, nous avions prévu de faire un échantillonnage de trente(30) individus .Suite à l'enthousiasme de certains employés notamment la catégorie « contrôleurs », qu'ont manifesté leur grand intérêt pour l'étude, nous nous sommes à trente-trois (33) individus. Nous avons laissé l'entière liberté aux membres du personnel dans le remplissage et le choix des réponses. En outre le fait que nous ayons fait face à certaines erreurs de compréhension sur certaines questions, nous avons noté certaines réticences voire de l'oubli de la part des cadres (l'encadrement).

### **3.3 Analyses et interprétation des résultats :**

L'analyse des résultats du questionnaire se présentera sous forme de tableaux et graphiques commentés, on a eu les résultats suivants :

## Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

---

### 1. Le sexe :

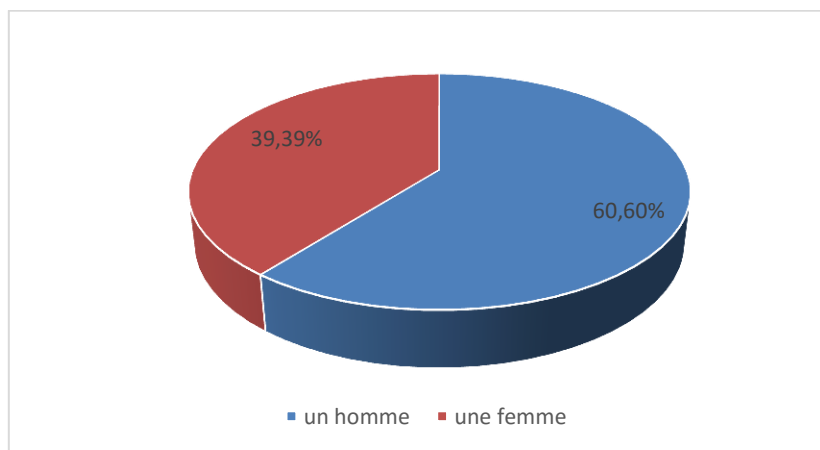
L'objectif de cette question est de savoir qui deux sexes est plus dominant aux emplois de la banque.

**Tableau et graphique 1** : le sexe des répondants.

| sexe  | Nombre | Fréquent % |
|-------|--------|------------|
| Homme | 20     | 60 %       |
| Femme | 13     | 40%        |

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

**Figure n°13** : le sexe des répondants.



Cette figure illustre 60 % se constitue de sexe masculin et 40% de sexe féminin. Ce qui nous permet de dire que les hommes sont les plus dominants aux postes de la Banque.

## Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

### 2. l'âge :

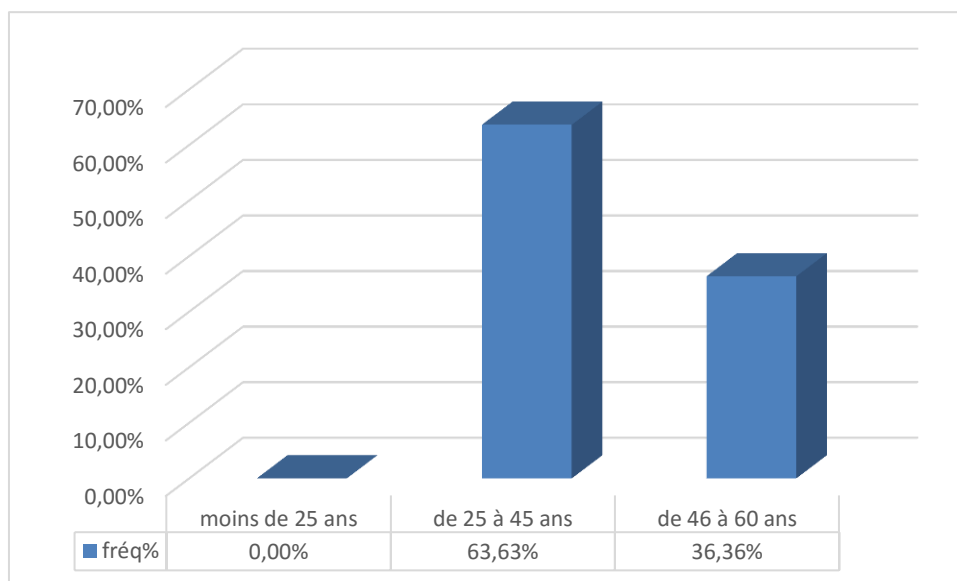
L'objectif de cette question est de répartir les employés selon les catégories d'âge qui existe à la banque.

**Tableau et graphique 2 :** l'âge des répondants.

| intervalle d'âge | nombre | fréquent % |
|------------------|--------|------------|
| moins de 25 ans  | 0      | 0,00%      |
| de 25 à 45 ans   | 21     | 63,63%     |
| de 46 à 60 ans   | 12     | 36,36%     |

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

**Figure n°14 :** représente l'âge des répondants.



D'après les résultats observés, on remarque que la tranche d'âge dominante varie entre 25 à 45 ans.

## Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

### 3. niveau d'étude :

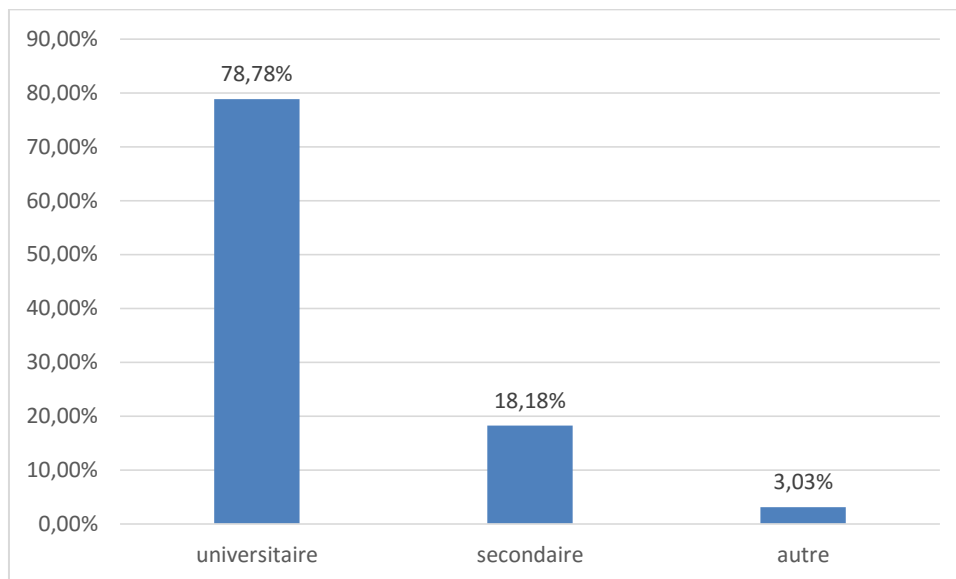
L'objectif de la question est juste pour savoir le niveau de formation des employés de cette banque.

**Tableau et graphique 3 :** niveau d'étude des répondants

| niveau de formation | nombre | fréquent % |
|---------------------|--------|------------|
| universitaire       | 26     | 78,78%     |
| secondaire          | 6      | 18,18%     |
| autre               | 1      | 3,03%      |

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

**Figure n°15 :** niveau de formation.



La majorité des employés de cette banque sont des universitaires avec un taux de 78.78% et les autres employés sont des secondaires avec un taux de 18.18 % et autre niveau 3.03%.

## Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

### 4. représentation du contrôle interne :

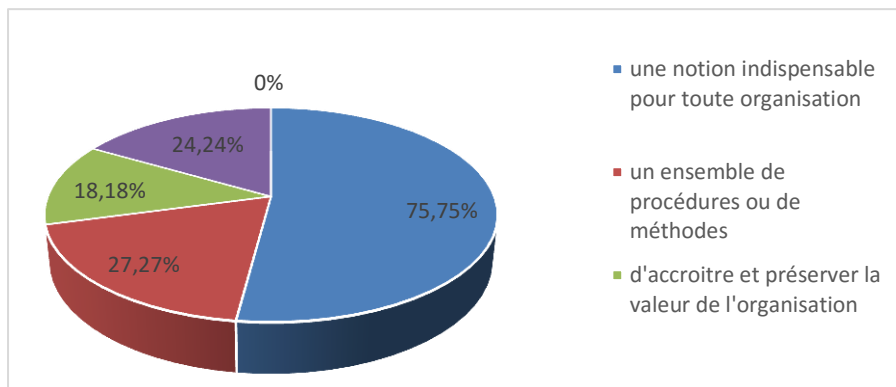
L'objectif de cette question est de savoir c'est quoi le contrôle interne.

**Tableau et graphique4 :** Selon vous le contrôle interne est :

| définition du contrôle interne                       | nombre | Fréquent % |
|------------------------------------------------------|--------|------------|
| une notion indispensable pour toute organisation     | 25     | 75,75%     |
| un ensemble de procédures ou de méthodes             | 9      | 27,27%     |
| d'accroître et préserver la valeur de l'organisation | 6      | 18,18%     |
| une notion pour le management                        | 8      | 24,24%     |
| autre                                                | 0      | 0%         |

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

**Figure n°16 :** représentation du contrôle interne.



75.75% des répondants assurent que le contrôle interne est une notion indispensable pour toute l'organisation, et cela car :

- il s'agit d'un véritable système de sécurité, composé d'un ensemble de méthodes.
- il permet à cette organisation d'optimiser la gestion de l'ensemble des processus qu'elle a mis en œuvre pour atteindre ces objectifs.
- il permet de réduire les erreurs, les accidents et les risques de fraude.
- il garantit la qualité de la gestion.

## Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

### 5. la mise en place du contrôle interne :

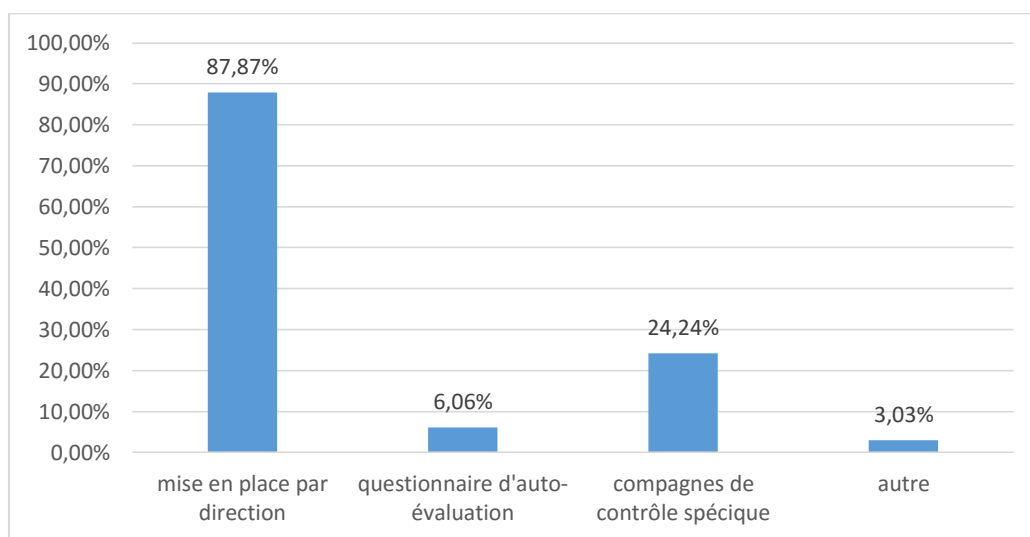
L'objectif de cette question est de savoir comment le contrôle interne est mise en place dans la CNEP.

**Tableau et graphique 5 :** la mise en place du contrôle interne dans la banque.

| contrôle interne est:            | nombre | fréquent % |
|----------------------------------|--------|------------|
| mise en place par direction      | 29     | 87,87%     |
| questionnaire d'auto-évaluation  | 2      | 6,06%      |
| compagnes de contrôle spécifique | 8      | 24,24%     |
| autre                            | 1      | 3,03%      |

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

**Figure n°17 :** la mise en place du contrôle interne dans la CNEP.



87.87% des répondants pensent que le contrôle interne est mise en place par la direction, c'est par rapport :

- la conformité aux lois et aux référentiels.
- la protection et la qualité de l'information.
- l'application des directives afin d'améliorer les performances de la CNEP et l'efficacité des opérations.

## Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

### 6. les moyens /outils :

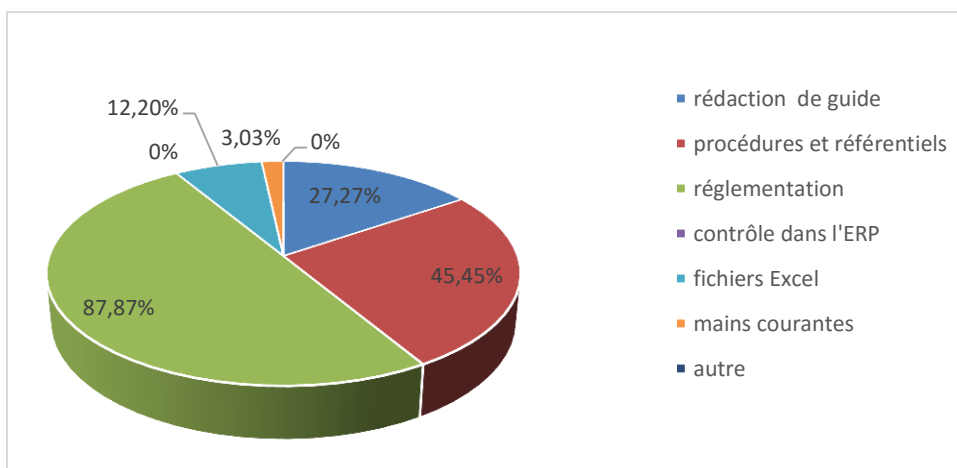
L'objectif de cette question est de savoir les moyens ou bien les outils de la mise en œuvre du contrôle interne dans la CNEP-Banque.

**Tableau et graphique 6 :** les moyens et outils de mise en œuvre du contrôle interne.

| moyen/outil                | nombre | fréquent % |
|----------------------------|--------|------------|
| rédaction de guide         | 9      | 27,27%     |
| procédures et référentiels | 15     | 45,45%     |
| réglementation             | 29     | 87,87%     |
| contrôle dans l'ERP        | 0      | 0%         |
| fichiers Excel             | 4      | 12,20%     |
| mains courantes            | 1      | 3,03%      |
| autre                      | 0      | 0%         |

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

**Figure n °18 :** les moyens /outils de la mise en œuvre du contrôle interne dans la CNEP.



87.87% des répondants affirment que les moyens ou bien les outils de la mise en place du contrôle interne correspondents à la réglementation, car :

### **Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP**

---

- la CNEP-banque est responsable de son organisation propre et donc de son contrôle interne pour s'assurer d'une bonne gouvernance, il s'agit des lois et règlements auxquels est soumise.

- les lois et les règlements fixent des normes de comportement que la société intègre à ces objectifs de conformité.

- la réglementation contribue à la maîtrise des activités bancaires, à l'efficacité des opérations et à l'utilisation efficiente de ces ressources.

## Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

### 7. les missions du contrôle interne :

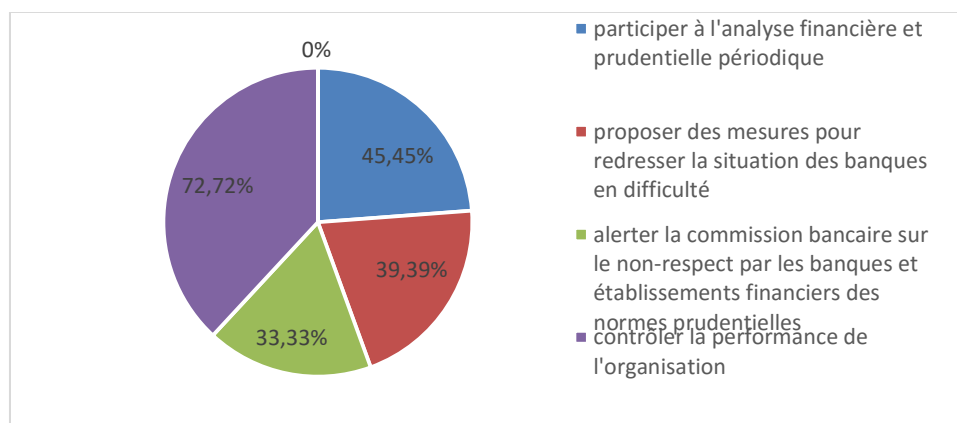
L'objectif de cette question est de savoir sur les missions d'un contrôleur de banque.

**Tableau et graphique 7 :** les missions du contrôle interne.

| Les missions de contrôle interne                                                                                        | nombre | fréquent % |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|------------|
| participer à l'analyse financière et prudentielle périodique                                                            | 15     | 45,45%     |
| proposer des mesures pour redresser la situation des banques en difficulté                                              | 13     | 39,39%     |
| alerter la commission bancaire sur le non-respect par les banques et établissements financiers des normes prudentielles | 11     | 33,33%     |
| contrôler la performance de l'organisation                                                                              | 24     | 72,72%     |
| autres                                                                                                                  | 0      | 0%         |

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

**Figure n°19 :** représentation des missions du contrôle interne.



72.72% des répondants assurent que les missions du contrôle interne est de contrôler la performance de l'organisation, car :

- le contrôle interne permet à l'organisation de gérer l'ensemble des processus mis en œuvre pour atteindre ces objectifs.

- la relation entre le contrôle interne et la mesure de la performance peut optimiser la consommation des ressources tout en se conformant aux règlements.

## **Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP**

---

- l'objectif du département contrôle est de maximiser le temps alloué aux différents contrôles et aussi de motiver ses équipes.

## Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

### 8. évaluation des missions :

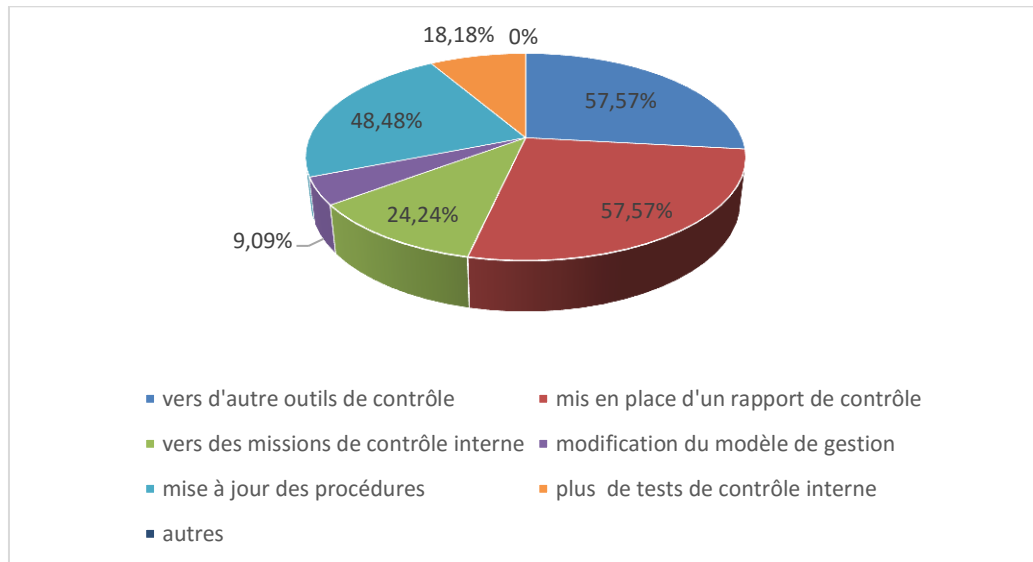
L'objectif de cette question est de savoir comment et de quelle outils s'évalue les missions du contrôle interne.

**Tableau et graphique 8 :** les outils d'évaluation des missions du contrôle interne.

| évolution de mission                  | nombre | fréquent % |
|---------------------------------------|--------|------------|
| vers d'autres outils de contrôle      | 19     | 57,57%     |
| mis en place d'un rapport de contrôle | 19     | 57,57%     |
| vers des missions de contrôle interne | 8      | 24,24%     |
| modification du modèle de gestion     | 3      | 9,09%      |
| mise à jour des procédures            | 16     | 48,48%     |
| plus de tests de contrôle interne     | 6      | 18,18%     |
| autres                                | 0      | 0%         |

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

**Figure n°20 :** l'évaluation des missions du contrôle interne.



57.57% des répondants affirment que les missions du contrôle interne sont évaluées par rapport à la mise en place d'un rapport de contrôle, cela veut dire :

- la mise en place du contrôle interne vise pour assurer la conformité par rapport aux lois et aux référentiels, la protection et la qualité de l'information.

- l'application des directives afin d'améliorer les performances de l'entreprise et l'efficacité des opérations.

### **Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP**

---

Et 75.75% d'autres répondants assurent que parmi les missions du contrôle interne on trouve d'autres outils du contrôle comme :

- élaboration de référentiels.
- les procédures et schémas.
- plan comptable

## Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

### 9. présentation de la communication interne :

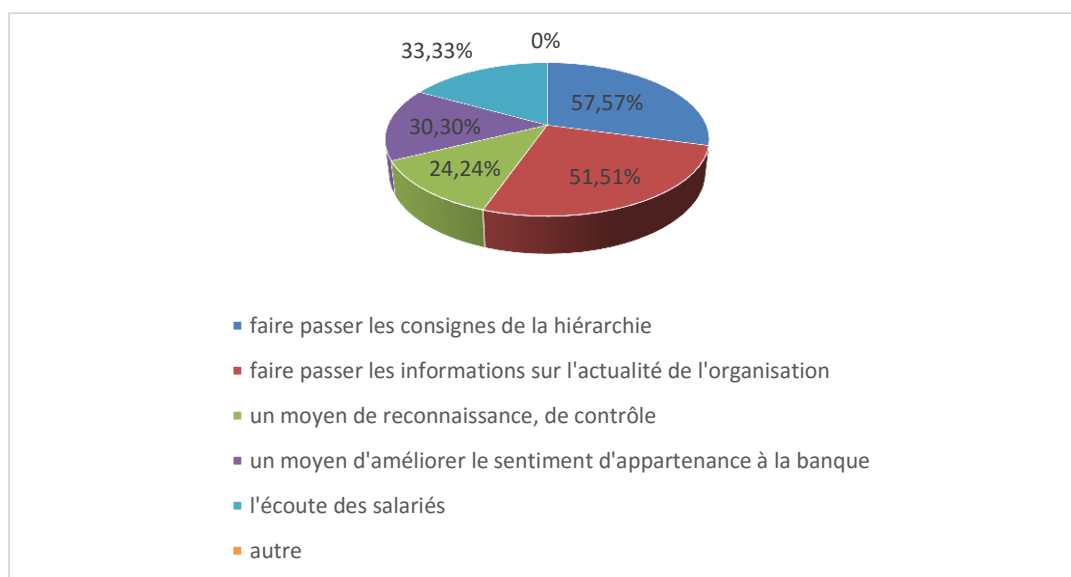
L'objectif de cette question est de savoir c'est quoi la communication interne selon les employés de la CNEP -banque

**Tableau et graphique 9 :** Présentation de la communication interne.

| la communication interne c'est:                                 | nombre | fréquent % |
|-----------------------------------------------------------------|--------|------------|
| faire passer les consignes de la hiérarchie                     | 19     | 57,57%     |
| faire passer les informations sur l'actualité de l'organisation | 17     | 51,51%     |
| un moyen de reconnaissance, de contrôle                         | 8      | 24,24%     |
| un moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance à la banque    | 10     | 30,30%     |
| l'écoute des salariés                                           | 11     | 33,33%     |
| autre                                                           | 0      | 0%         |

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

**Figure n°21 :** présentation de la communication interne.



57.57 % des répondant assurent que la communication interne passe les consignes de la hiérarchie parce que :

- le plan de communication interne associe la hiérarchie, l'encadrement, le réseau de correspondant.
- la communication interne sera plus efficace sur une participation des salariés de toutes les catégories.

### **Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP**

---

51.51% des répondants pensent que la communication interne fait passer les informations sur l'actualité de l'organisation. Car elle :

- assure une circulation fluide de l'information pour son développement et pour l'épanouissement de tous les collaborateurs.

- favorise les échanges entre les services et les collaborateurs nomades.

- aide à véhiculer les valeurs de l'organisation car elle encourage le partage d'information et le travail collaboratif.

## Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

### 10. les formes de la communication interne :

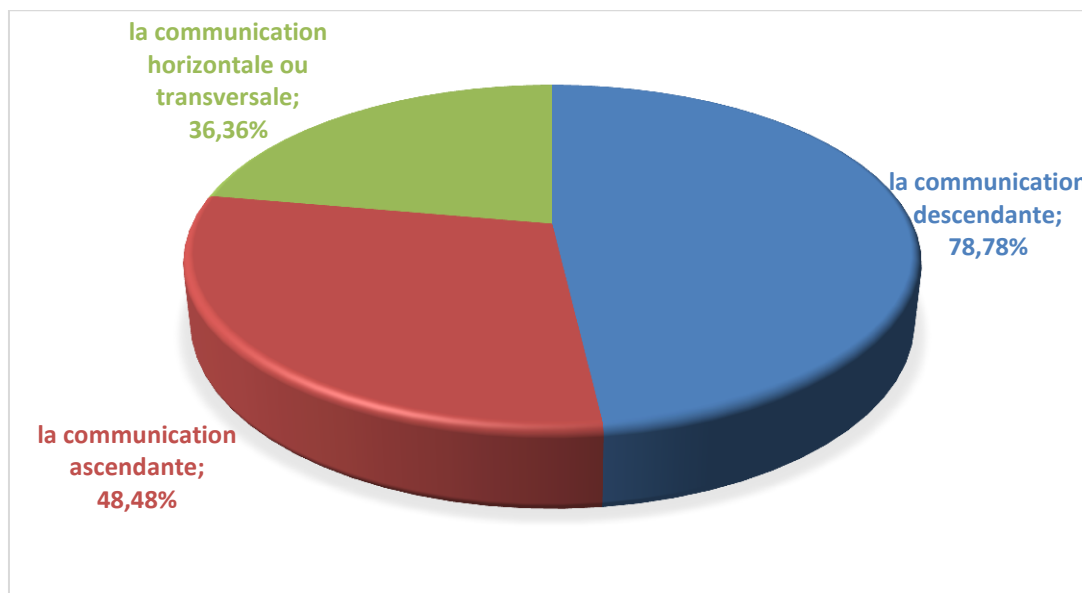
L'objectif de cette question est de savoir sur les formes de la communication existée dans la CNEP-Banque.

**Tableau et graphique 10 :** les formes de la communication interne qui existe dans la CNEP :

| les formes de communication interne qui existent dans votre organisation: | nombre | fréquent % |
|---------------------------------------------------------------------------|--------|------------|
| la communication descendante                                              | 26     | 78,78%     |
| la communication ascendante                                               | 16     | 48,48%     |
| la communication horizontale ou transversale                              | 12     | 36,36%     |

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

**Figure n°22 :** représente les formes de la communication interne.



78.78% des répondants assurent que la forme de la communication interne utilisé au sein de la CNEP est descendante, car :

- elle a un système hiérarchique à sens unique dans lequel les messages sont transmis par la direction aux employés.
- elle reçoit les bonnes informations, permet aux gens de faire leurs travail efficacement.

## Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

### 11. les outils de la communication interne :

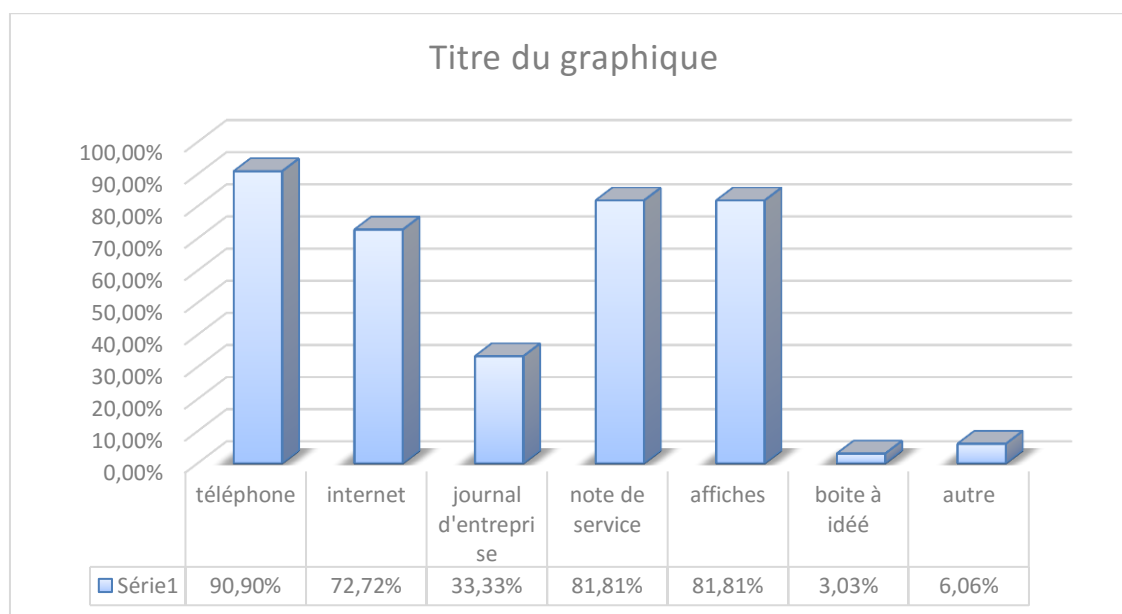
L'objectif de cette question est de déterminer les outils de la communication interne au sein de la CNEP-Banque.

**Tableau et graphique 11 :** les outils de la communication qui existe au sein de la CNEP-Banque.

| les outils de communication qui existent au sein de votre structure : | nombre | fréquent % |
|-----------------------------------------------------------------------|--------|------------|
| téléphone                                                             | 30     | 90,90%     |
| note de service                                                       | 24     | 72,72%     |
| journal d'entreprise                                                  | 11     | 33,33%     |
| intranet                                                              | 27     | 81,81%     |
| affiches                                                              | 27     | 81,81%     |
| boite à idée                                                          | 1      | 3,03%      |
| autre                                                                 | 2      | 6,06%      |

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

Figure n°23 : les outils de la communication interne.



81.81% des répondants assurent que les outils de communication existés dans la CNEP –banque est l'intranet et les affiches, car :

- l'intranet est plus couteux à mettre en place, elle permet de rassembler des informations, des documents officiels et ainsi que des outils utiles aux salariés.

### **Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP**

---

- les affiches sont des supports de communication interne efficace, elles sont placés dans des lieux fréquentés car elles permettent de diffuser facilement et simplement des informations diverses à l'ensemble des salariés.

## Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

### 12. le niveau de satisfaction de la communication interne :

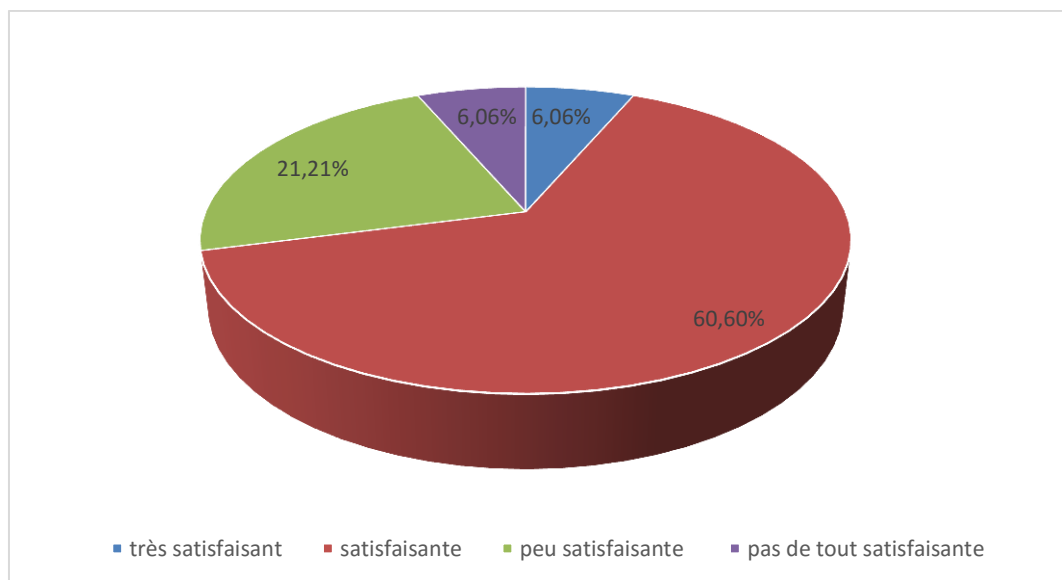
L'objectif de cette question est de savoir le niveau d'utilisation de la communication interne dans la CNEP-Banque.

**Tableau et graphique 12 :** Niveau de satisfaction de la communication interne au sein de la CNEP .

| la communication interne au sein de votre organisation est: | nombre | fréquent % |
|-------------------------------------------------------------|--------|------------|
| peu satisfaisant                                            | 2      | 6,06%      |
| très satisfaisante                                          | 20     | 60,60%     |
| satisfaisante                                               | 7      | 21,21%     |
| pas de tout satisfaisante                                   | 2      | 2,06%      |

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

**Figure n °24 :** Niveau de satisfaction de la communication interne au sein de la CNEP-Banque.



60.60% des répondants assurent que la communication interne au niveau de la CNEP-banque est satisfaisante, car :

- elle crée un impact favorable sur eux même et sur les autres.
- elle est fondée sur l'empathie et l'écoute, l'attention et le soutien.
- cette communication elle aide les travailleurs pour s'agrandir et créer un meilleur monde social autour d'eux.

## Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

### 13. Formes de communication interne :

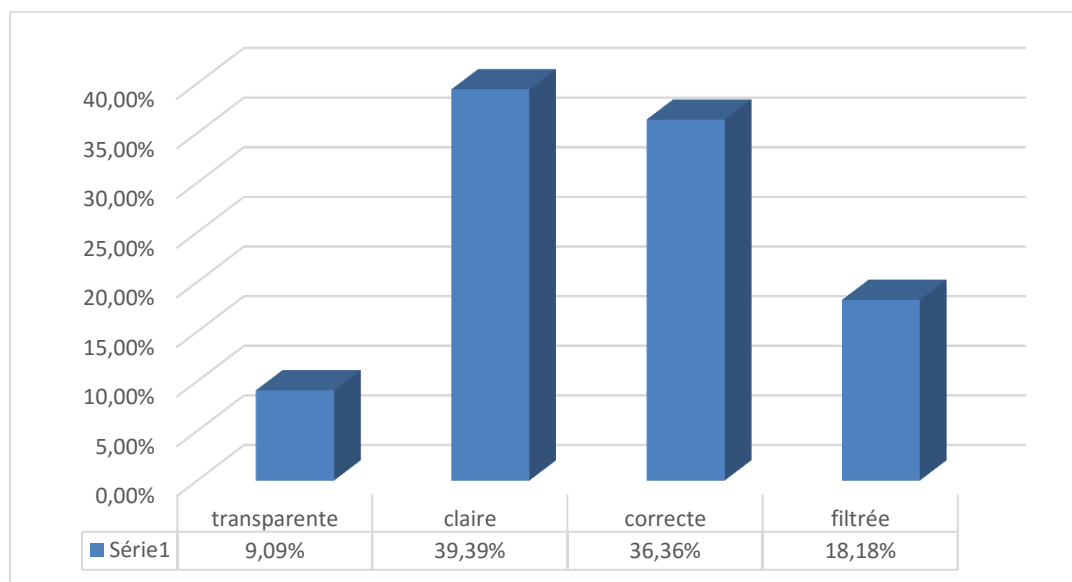
L'objectif de cette question est d'informer sur la forme de la communication interne existée entre les employés de la CNEP.

**Tableau et graphique 13 :** les formes de communication existées au sein de la CNEP

| elle est plutôt | nombre | fréquent % |
|-----------------|--------|------------|
| transparente    | 3      | 9,09%      |
| claire          | 13     | 39,39%     |
| correcte        | 12     | 30,30%     |
| filtrée         | 6      | 18,18%     |

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

**Figure n ° 25: formes de la communication interne .**



39.39% des répondants de la CNEP affirment qu'ils se communiquent clairement entre eux, ce qui veut dire que la communication est claire au niveau de l'organisation, cela par rapport :

- leurs clients comprennent plus rapidement leurs messages.
- l'amélioration de l'image de leur organisation.
- ils gagnent du temps et de l'argent.

### Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

#### 14. le tableau de bord :

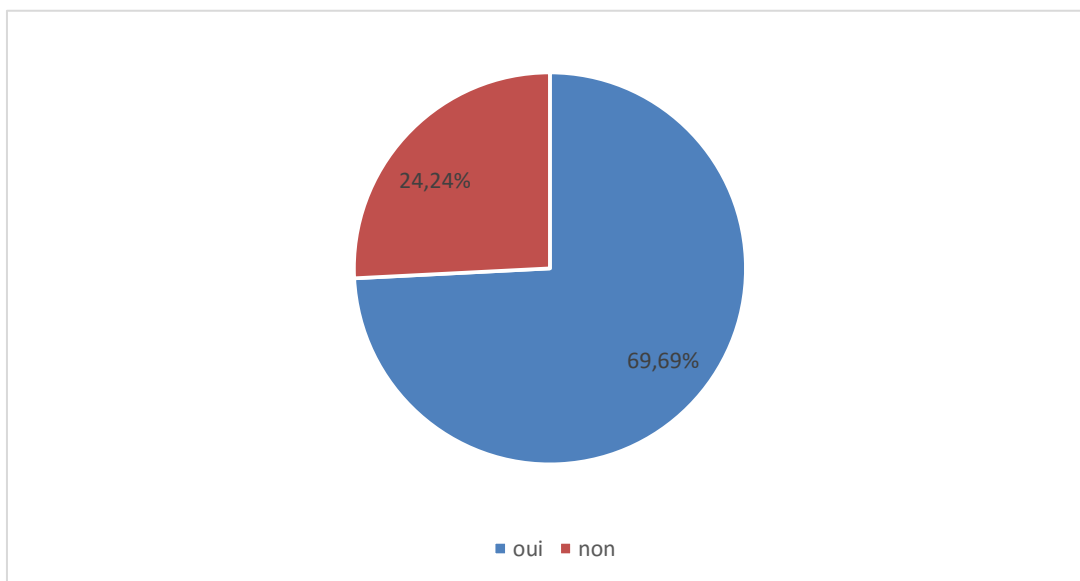
Le but de poser cette question est de savoir si réellement le tableau de bord est un outil de communication.

**Tableau et graphique 14 :** le tableau de bord comme un outil de communication :

| le tableau peut-il être utilisé comme un outil de communication | nombre | fréquent% |
|-----------------------------------------------------------------|--------|-----------|
| oui                                                             | 23     | 69,69%    |
| non                                                             | 8      | 24,24%    |

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

**Figure n°26 :** le tableau de bord comme un outil de communication



Un pourcentage de 69.69% des employés ont répondu oui, le tableau de bord est utilisé comme un outil de communication et le reste ont dit non cela n'existe pas.

## Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

### 15. la transmission d'information :

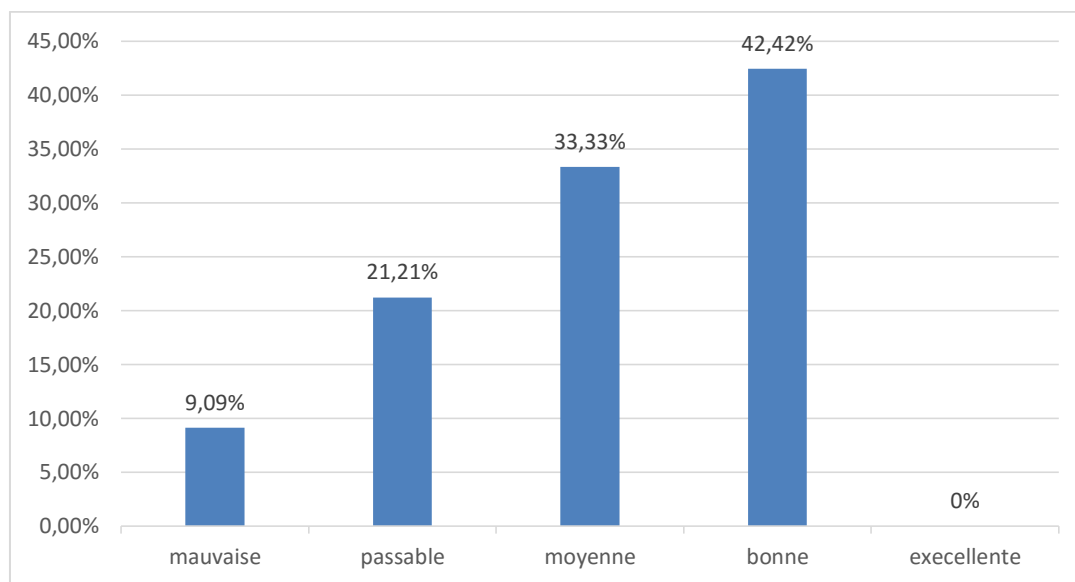
La raison de celle-ci est de confirmer si l'information se transmet rapidement au niveau de la CNEP.

**Tableau et graphique 15 :** la transmission d'information dans la banque :

| la transmission dans votre organisation | nombre | fréquent % |
|-----------------------------------------|--------|------------|
| mauvaise                                | 3      | 9,09%      |
| passable                                | 7      | 21,21%     |
| moyenne                                 | 11     | 33,33%     |
| bonne                                   | 14     | 42,42%     |
| excellente                              | 0      | 0%         |

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

**Figure n° 27 :** représentation de la transmission d'information dans la CNEP-Banque.



42.42% des répondants assurent que le niveau de transmission d'information entre eux est bonne parce que :

- ils échangent convenablement pour la réalisation de nombreuses activités.
- ils ont le même objectif dans cette banque.

### Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

#### 16. la favorisation de la communication interne pour le contrôle interne :

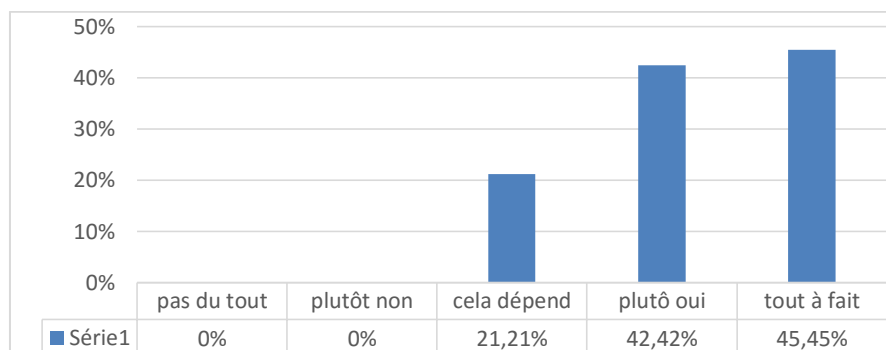
Nous voulons par cette question s'il existe une cohérence entre la communication interne et le contrôle interne dans la CNEP.

**Tableau et graphique 16 :** est-ce que la communication interne favorise le contrôle interne :

| La communication interne favorise le contrôle interne | nombre | fréquent % |
|-------------------------------------------------------|--------|------------|
| pas du tout                                           | 0      | 0%         |
| plutôt non                                            | 0      | 0%         |
| cela dépend                                           | 7      | 21,21%     |
| plutôt oui                                            | 14     | 42,42%     |
| tout à fait                                           | 15     | 45,45%     |

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

**Figure n° 28 :** représentation de la favorisation de la communication interne sur le contrôle interne.



45.45% des répondants affirment que la communication interne favorise le contrôle interne de leur banque, en effet les collaborateurs assurent que la communication interne permet de les fidéliser et de créer un sentiment d'appartenance, et ce présente la force de leurs organisations.

## Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

### 17. l'accès aux outils de la communication interne :

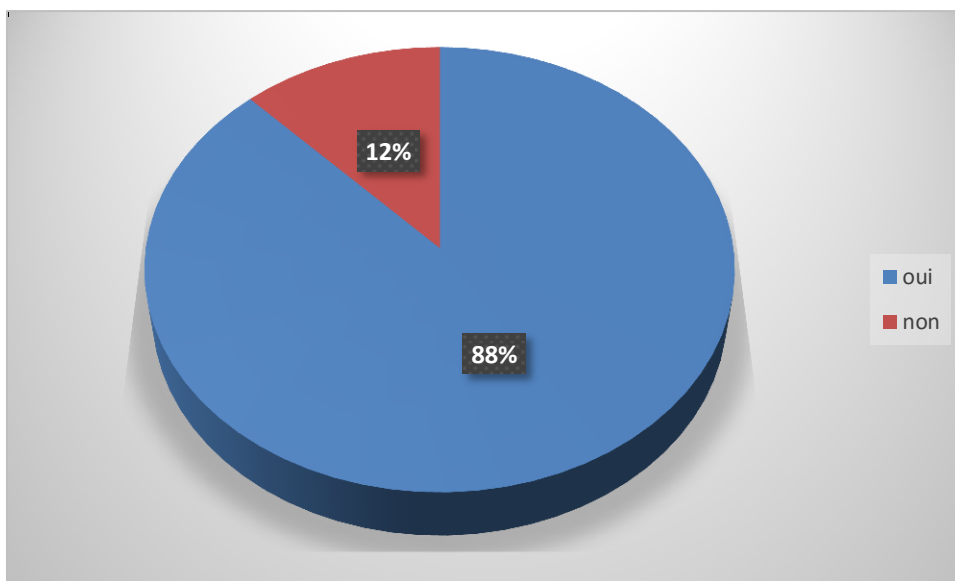
La raison qui nous a persuadés à poser cette question est de savoir si les employés de la CNEP ont accès facilement aux outils de communication interne.

**Tableau et graphique 17 :** l'accès aux outils de communication interne :

| accès facile aux outils de communication interne | nombre | fréquent % |
|--------------------------------------------------|--------|------------|
| oui                                              | 29     | 87,87%     |
| non                                              | 4      | 12,12%     |

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

**Figure n °29 :** représentation de l'accès des outils de la communication interne.



87.87% des employés ont répondu oui, ils ont un accès facilement aux outils de communication interne, et le reste ont dit non.

## Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

### 18. la favorisation des échanges de la communication interne entre les collègues :

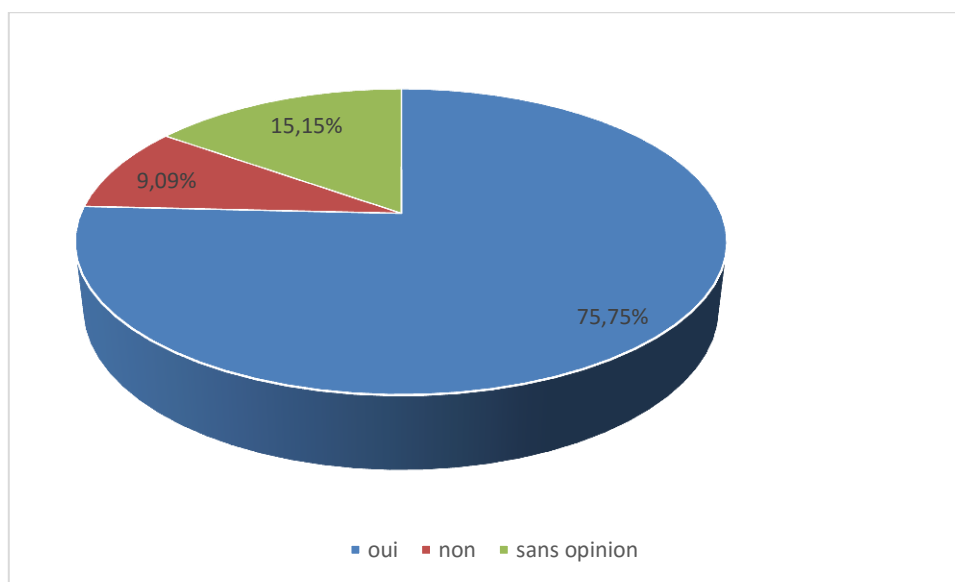
L'objectif est de savoir s'il existe des échanges qui favorisent la communication entre les collègues.

**Tableau et graphique 18 :** Le système de communication interne favorise-t-il des échanges entre collègue.

| le système de communication interne favorise des échanges entre collègue | nombre | fréquent % |
|--------------------------------------------------------------------------|--------|------------|
| oui                                                                      | 5      | 75,75%     |
| non                                                                      | 3      | 9,09%      |
| sans opinion                                                             | 5      | 15,15%     |

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

**Figure n °30 :** favorisation des échanges de communication entre les collègues.



75.75% des employés ont répondu oui, cela veut dire que le système de communication favorise des échanges entre eux, et la majorité du reste est son opinion.

## Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

### 19. le personnel d'encadrement et la communication interne :

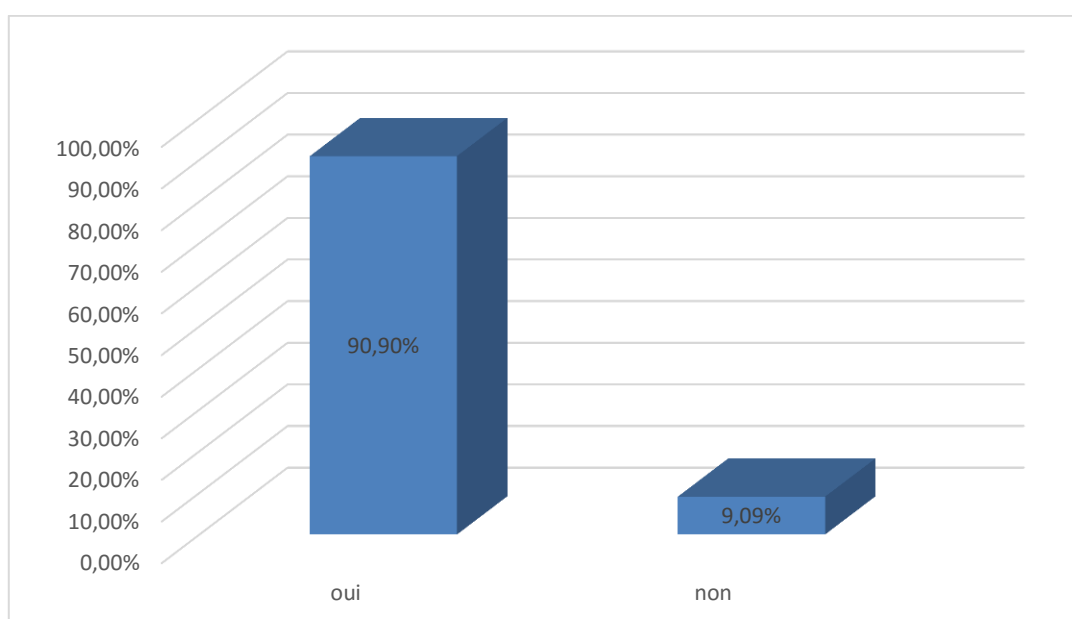
On veut savoir si le personnel d'encadrement favorise la communication interne.

**Tableau et graphique 19 :** Le personnel d'encadrement favorise et la communication interne :

| le personnel d'encadrement favorise la communication interne | nombre | fréquent% |
|--------------------------------------------------------------|--------|-----------|
| oui                                                          | 30     | 90,90%    |
| non                                                          | 3      | 9,09%     |

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

**Figure n °31 :** représentation de la favorisation du personnel d'encadrement sur la communication interne.



90.90% des répondants assurent que le personnel d'encadrement favorise la communication interne, cela revient aux :

- travail réaliser entre eux.
- l'encouragement entre les collaborateurs.
- la volante du travail et la visibilité pour qu'ils sachent ou se positionner.

## Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP

### 20. la communication interne et la cohésion sociale :

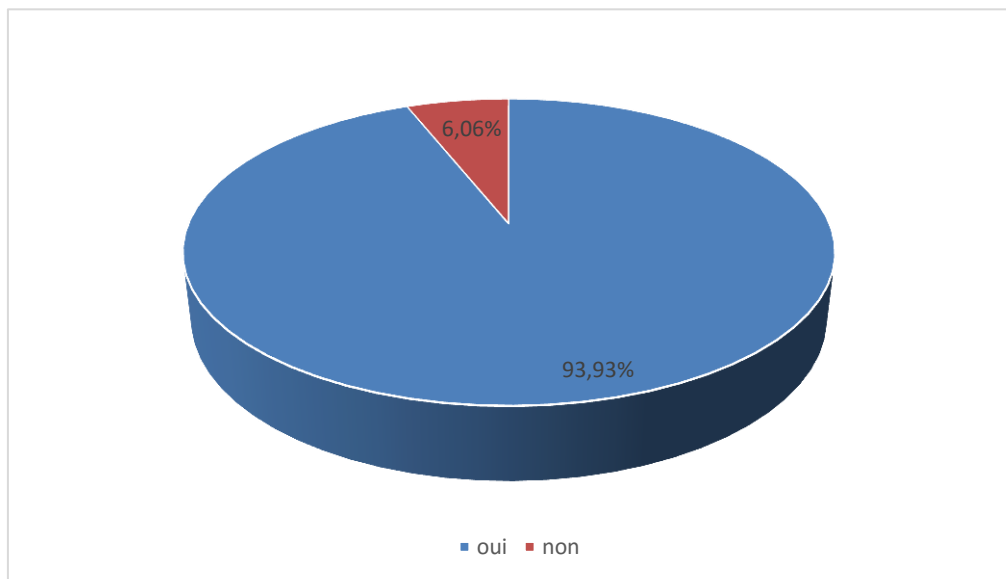
Le but conçu pour cette question est de savoir si la communication interne est un facteur clé de la cohésion sociale.

**Tableau et graphique 20 :** la communication interne est un facteur de cohésion sociale :

| la communication interne est un facteur de cohésion sociale | nombre | fréquent% |
|-------------------------------------------------------------|--------|-----------|
| oui                                                         | 3      | 93,93%    |
| non                                                         | 2      | 6,06%     |

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

**Figure n °32 :** représentation de la communication interne comme un facteur de cohésion sociale.



93.93% des répondants affirment que la communication interne est un facteur clé de la cohésion sociale est cela parce que la communication interne favorise la création d'une identité collective, un sentiment d'appartenance à fin que tous les collaborateurs de la CNEP travaillent ensemble a la réussite de leurs structure.

## **Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP**

---

**Question n°21 :** On n'a pas eu de réponses.

## **Chapitre III La contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP**

---

### **Conclusion :**

Dans ce chapitre, nous avons eu l'occasion de présenter la CNEP en général et la direction de TIZI OUZOU ou nous avons effectué notre stage pratique au niveau de département de contrôle interne à fin de répondre à la problématique posée.

Grace à l'entretien avec le chef de département et le questionnaire établi avec un soin particulier aux questions posées on a réalisé que la communication interne a impact pour l'efficacité du contrôle interne de la Banque en utilisant des supports classiques et numériques ainsi que d'après l'interprétation des résultats de l'enquête nous a permet de savoir le degré d'importance de cette communication et quels sont les supports les plus appréciés par le personnel de la Banque.

Nous voyons là toute l'importance de la transmission de l'information au sein d'une banque, sa rétention et sa mauvaise transmission peuvent par la suite entraîner des dysfonctionnements organisationnels qui ne feront qu'handicaper l'atteinte de ses objectifs.

## **CONCLUSION GENERALE**

Afin de pouvoir mieux réaliser cette étude, nous avons tenté de répondre à une problématique à savoir l'impact de la communication interne dans l'efficacité du contrôle interne bancaire particulièrement celui de la CNEP-banque de Tizi Ouzou.

L'objectif était de faire un état de lieu de la communication et faire ressortir le lien qui existe entre celle-ci et le contrôle interne.

En se référant à notre étude de contrôle interne bancaire et la communication, notre contribution permet de lever le flou sur l'utilisation des concepts d'information et de communication dans le contrôle interne. Elle montre aussi l'importance de la dimension communicationnelle dans le processus de contrôle interne : dans le cadre d'une vision instrumentale, la communication contribue à la réalisation des objectifs du contrôle interne : elle est alors un outil de contrôle, un instrument d'influence et un mécanisme de coordination.

Cette contribution conduit également à déterminer une classification des définitions données au contrôle de gestion, selon une approche communicationnelle. C'est ainsi que nous avons pu distinguer types de représentation du contrôle interne : un modèle financier et techniciste, une démarche à sens unique, un ensemble de procédures basé sur l'information ou encore un processus à dimension relationnelle. Nous avons également pu proposer une définition du contrôle qui fait référence, explicitement, à la communication.

Pour en arriver aux résultats de notre étude, Nous avons eu à élaborer un questionnaire afin de mieux percevoir la communication interne comme outil de contrôle interne pour le personnel de la CNEP. Les différentes réponses nous ont permis de mieux appréhender cette relation existant entre ces deux notions et par la suite de déceler les forces et les faiblesses de la communication interne dans cette banque.

Au sortir de notre étude, il convient de noter que la communication interne a connu une forte évolution au fil des années. Les sources sont nombreuses et varient en fonction de chaque individu. Il n'en demeure pas moins que la communication interne joue un rôle important dans la motivation des salariés.

En effet, suite à notre étude, la majorité de notre échantillon considèrent la communication comme un des éléments de l'efficacité de contrôle interne, tandis que le reste de l'échantillon pensent que la communication interne est totalement loin de contrôle.

Ainsi que la communication interne s'identifie comme un moyen mettant en avant le dialogue entre La banque et ses employés pour une meilleure atteinte des objectifs en toute synergie. Elle est le reflet des objectifs et des ambitions de l'organisation, mais favorise les

échanges et la compréhension entre les employés de celle-ci. L'instauration d'une communication en interne vise à informer le personnel des objectifs assignés, mieux renseigner sur les difficultés rencontrées et favorise la prise de décision.

Elle doit être le fer de lance du département de contrôle dans son objectif de rendre la banque plus attractive et plus compétente. Face aux exigences de la société managériale, nous assistons à la mise en place de diverses politiques de communication interne. Les entreprises ont compris l'importance de cette notion et son rôle comme vecteur de contrôle. Ces méthodes s'adaptent aux besoins de situations particulières notamment à l'aide d'outils favorisant cette communication interne.

Toutefois, nous constatons que beaucoup d'entreprises négligent l'importance de la communication interne. Elles ne se rendent pas compte de son rôle en tant que source d'efficacité de contrôle interne. Au cours de notre étude, nous avons pu constater que la CNEP ne disposait pas de politique de communication interne. La mise en place d'une politique de communication interne vise à mieux promouvoir le management des Ressources Humaines. Pour une banque d'une telle envergure, il est nécessaire de mettre l'accent sur la communication qui s'avère essentielle dans des objectifs de réorganisation, de restructuration, de reconsolidation des relations entre le monde de la banque et son environnement.

## **BIBLIOGRAPHIE**

## **Bibliographie :**

### **Ouvrage :**

- 1 / ALAIN MILON ET MICHÉLE JOUVE, « Communication et organisation des entreprises », Éd.
- 2/ ALAIN MILON ET MICHÉLE JOUVE, « Communication et organisation des entreprises», Éd. BREAL, 1996, page 140
- 3/ ALAIN MILON ET MICHÉLE JOUVE, « Communication et organisation des entreprises »Éd. BREAL, 1996, page 149
- 4/ ALMEIDA Nicole et LIBAERT Thierry, la communication interne de l'entreprise, 2em édition, DUNOD, paris, 2000, p : 32
- 5/ ALZARD C. et SEPARI S (2001), contrôle de gestion, cas pratique ; Dunod, Paris
- 6/ AMALOU M, « Le contrôle interne dans le cadre de l'évaluation et de l'amélioration de l'activité bancaire », mémoire de master, université Bejaia, 201 9, P23
- 7/ ANGLANDE, P.B., JANICHON, F, « la pratique du contrôle interne », Edition d'Organisation, Paris, 2002, P27
- 8/ ANTHONY R.N (1965), Planning and control Systems.
- 9/ BALMA Andria, stratégie et plan de communication, 2011, p : 03
- 10/ Beau Dominique, DAUDEL Sylvain, stratégie d'entreprise et communication, DUNOD, paris, 1992, p : 91
- 11/ Ben Amara RANIA, Elaboration d'un plan de communication
- 12/ BOUHADIDA Mohamed, audit interne, p24
- 13/ BOURON .M. Thierry, op Cite, p : 31
- 14/ BREAL, 1996, page 146
- 15/ Bruno BREAL, 1996, page 146
- 16/ Bruno JOLY dans la communication (2009)
- 17/ CHARONI Jean Luc, SEPARI Sabine), Manuel Application " organisation et gestion de l'entreprise " , 2emeédition DUNOD ,Paris , 2001,p 326
- 18/ CHARLES BENABOU « la communication interne : fonction stratégique »éd, Montréal 1993
- 19/ CHIAPELLO (1994) le contrôle des organisation, thèse doctorat.

- 20/ DECAUPIN Jean - marc, La communication marketing " concepts, techniques, stratégies " ,2eme édition economica, paris, pp : 39-46
- 21/ DEMONT-LUGOL Liliane, communication des entreprise « stratégie et pratique », 2em édition, ARMAND COLIN, paris, 2006, p : 17
- 22/ DEMONT et A.KEMPF « communication des entreprises stratégie et confort » 2006
- 23/ DETRIE et BROYEZ « la communication interne au service du management »2001
- 24/ DUNOD 2014 Paris, P7
- 25/ Elisabeth BERTIN, Op cit, p55
- 26/ FAO, guide méthodologique d'élaboration d'une stratégie de communication multimédia, Rome, 2002
- 27/ FLAMHOLTZ E.G.,Das T.K.,Tsui (1985)" Toward an Integrative Framework of Organizational Control"
- 28/ Frédéric Bernard, Nicola Doufour, « Piloter la gestion des risque et le contrôle interne », édition Maxima, Paris, 2019, p155
- 29/Ibid, p21
- 30/ Jacques Renard, Op, cit, p151
- 31/ Jean-Pierre HOTTIN, Françoise BERGE, Catherine JOURDAN, Alix GUILLON, Senior Manager,
- 32/ Mc. LUHAN, pour comprendre les médias, paris, seuil, 1976 p 418  
Nicole d'ALMEIDA Thierry LIBERT ? La communication interne des entreprises 7ed édition
- 33/MOCQUARD, « Une opportunité pour optimiser votre contrôle interne dans un environnement en mutation »,2013
- 34/ NGUYEN-THANH Fanelly, la communication : une stratégie au service de l'entreprise, economica, paris, 1995
- 35/ Patrick Gibert, « Réflexions sur l'utilisation du contrôle interne à des fins de contrôle externe », vol. 20, n° 3,2002, p4
- 36/ PIERRE.S, les relations interpersonnelles, Montréal, éd .agence d'arc, 1975, p342
- 37/ Pwc et Ifaci, op.cit., Eyrolles, Paris, France, 2014,
- 38/ SARDI Antoine, Audit et Contrôle interne bancaire. Paris, Ed: AFGES, 2002
- 39/ SILBERMANN. Alphonse, la communication de masse, paris, Hachettes, 1981

**Mémoire :**

1/ CHEKROUN Meriem, thèse de doctorat, Le rôle de l'audit interne dans le pilotage et la performance du système de contrôle interne, université de Tlemcen 2014.

2/ Impact de la communication interne sur la motivation du personnel, préparé par sacko Ibrahim Khalil, Dialo Mohamed , Didi Lounes dirigé par si Salah Tizi Ouzou, 2012-2013 ;

**Sites internet :**

1/[https://fr.wikiversity.org/wiki/Contr%C3%B4le\\_interne/Les\\_composantes\\_du\\_Contr%C3%B4le\\_Interne#Les\\_Composantes\\_du\\_contr%C3%B4le\\_interne](https://fr.wikiversity.org/wiki/Contr%C3%B4le_interne/Les_composantes_du_Contr%C3%B4le_Interne#Les_Composantes_du_contr%C3%B4le_interne)

2/ <https://www.urssaf.fr>

3/ <http://www.ielovepme.com> « processus de communication »

4/ <http://www.wimi.-teamwork.com>

## Liste des tableaux

|                                                                                                         |            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Tableau N°1 : le sexe des répondants.....</b>                                                        | <b>90</b>  |
| <b>Tableau N°2 : l'âge des répondants.....</b>                                                          | <b>91</b>  |
| <b>Tableau N°3 : le niveau d'étude des répondants.....</b>                                              | <b>92</b>  |
| <b>Tableau N°4 : Présentation du contrôle interne.....</b>                                              | <b>93</b>  |
| <b>Tableau N°5 : la mise en place du contrôle interne dans la banque.....</b>                           | <b>94</b>  |
| <b>Tableau N°6 : les moyens et outils de mise en œuvre du contrôle interne.....</b>                     | <b>95</b>  |
| <b>Tableau N°7 : les missions du contrôle interne.....</b>                                              | <b>97</b>  |
| <b>Tableau N°8 : les outils d'évaluation des missions du contrôle interne.....</b>                      | <b>99</b>  |
| <b>Tableau N°9 : présentation de la communication interne .....</b>                                     | <b>101</b> |
| <b>Tableau N°10 : les formes de la communication interne qui existe dans la CNEP.....</b>               | <b>103</b> |
| <b>Tableau N° 11: les outils de la communication qui existe au sein de la CNEP.....</b>                 | <b>104</b> |
| <b>Tableau N° 12: niveau de satisfaction de la communication interne au sein de la CNEP.....</b>        | <b>106</b> |
| <b>Tableau N° 13: les formes de communication dans la CNEP.....</b>                                     | <b>107</b> |
| <b>Tableau N° 14: le tableau de bord est comme un outil de communication .....</b>                      | <b>108</b> |
| <b>Tableau N° 15:la transmission d'information dans la banque .....</b>                                 | <b>109</b> |
| <b>Tableau N°16 : la favorisation de la communication interne sur le contrôle interne .....</b>         | <b>110</b> |
| <b>Tableau N°17 : l'accès aux outils de communication interne .....</b>                                 | <b>111</b> |
| <b>Tableau N°18 : la favorisation des échanges de la communication interne entre les collègues.....</b> | <b>112</b> |
| <b>Tableau N°19 : le personnel d'encadrement et la communication interne .....</b>                      | <b>113</b> |
| <b>Tableau N° 20: la communication interne est un facteur de cohésion sociale.....</b>                  | <b>114</b> |

## Liste des figures

|                                                                                               |     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Figure 01</b> : les différents niveaux du contrôle interne.....                            | 21  |
| <b>Figure 02</b> : Le COSO 1.....                                                             | 25  |
| <b>Figure03</b> : Le COSO 2.....                                                              | 26  |
| <b>Figure 04</b> : Les éléments de communication .....                                        | 46  |
| <b>Figure 05</b> : La communication descendante / horizontale.....                            | 52  |
| <b>Figure 06</b> : La communication ascendante.....                                           | 53  |
| <b>Figure 07</b> : Organigramme agence principale et agence A .....                           | 77  |
| <b>Figure 08</b> : Organigramme de l'Agence B.....                                            | 77  |
| <b>Figure 09</b> : Organigramme agence de vente C.....                                        | 78  |
| <b>Figure 10</b> : Organigramme de la direction générale.....                                 | 78  |
| <b>Figure 11</b> : Organigramme de la direction régionale.....                                | 82  |
| <b>Figure 12</b> : Organigramme du département contrôle.....                                  | 83  |
| <b>Figure13</b> : le sexe des répondants.....                                                 | 90  |
| <b>Figure 14</b> : L'âge des répondants.....                                                  | 91  |
| <b>Figure 15</b> : Le niveau d'étude des répondants.....                                      | 92  |
| <b>Figure 16</b> : Présentation du contrôle interne.....                                      | 93  |
| <b>Figure 17</b> : La mise en place du contrôle interne dans la banque.....                   | 94  |
| <b>Figure 18</b> : Les moyens et outils de mise en œuvre du contrôle interne.....             | 95  |
| <b>Figure 19</b> : Les missions du contrôle interne.....                                      | 97  |
| <b>Figure 20</b> : Les outils d'évaluation des missions du contrôle interne.....              | 99  |
| <b>Figure 21</b> : Présentation de la communication interne .....                             | 101 |
| <b>Figure 22</b> : Les formes de la communication interne qui existe dans la CNEP.....        | 103 |
| <b>Figure 23</b> : Les outils de la communication qui existe au sein de la CNEP.....          | 104 |
| <b>Figure 24</b> : Niveau de satisfaction de la communication interne au sein de la CNEP..... | 106 |

|                                                                                                      |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Figure 25 :</b> Les formes de communication dans la CNEP.....                                     | 107 |
| <b>Figure 26 :</b> Le tableau de bord est comme un outil de communication .....                      | 108 |
| <b>Figure 27 :</b> La transmission d'information dans la banque .....                                | 109 |
| <b>Figure 28 :</b> La favorisation de la communication interne sur le contrôle interne .....         | 110 |
| <b>Figure 29 :</b> L'accès aux outils de communication interne .....                                 | 111 |
| <b>Figure 30 :</b> La favorisation des échanges de la communication interne entre les collègues..... | 112 |
| <b>Figure 31 :</b> Le personnel d'encadrement et la communication interne .....                      | 113 |
| <b>Figure 32 :</b> La communication interne est un facteur de cohésion sociale.....                  | 114 |

# ANNEXXES

## Questionnaire

Dans le cadre d'élaboration d'un mémoire de master intitulé évaluation de la fonction contrôle interne à travers l'outil de communication interne ai sein de la CNEP-banque de TIZI OUZOU, on vous remercie d'avance de répondre aux questions suivantes en couchant la bonne réponse.

1- Etes-vous ?

- ☐ Un homme
- ☐ Une femme

2- Dans quelle tranche d'âge situez-vous ?

- ☐ Moins de 25 ans
- ☐ De 25 à 45 ans
- ☐ De 46 à 60 ans

3- Quelle est votre niveau de formation ?

- ☐ Universitaire
- ☐ Secondaire

Autres

Si 'Autre', précisez :

4- Selon vous le contrôle interne est :

- ☐ Une notion indispensable pour toute organisation
- ☐ Un ensemble de procédures ou de méthodes
- ☐ D'accroître et préserver la valeur de l'organisation
- ☐ Une notion importante pour le management
- ☐ Autre

Si 'autre' précisez

5-Comment le contrôle interne est-il mis en place dans votre organisation ?

- Mise en place par direction
- Questionnaire d'auto-évaluation
- Compagnes de contrôle spécifique
- Autre

Si c'est autre précisez :

6- Par quel moyen ? Quel outil ?

- Rédaction de guide
- Procédures et référentiels
- Réglementation
- Contrôle dans l'ERP
- Fichiers Excel
- Mains courantes
- Autre

Si c'est autre précisez :

7- Selon vous, quelles sont les missions de contrôle interne ?

- Participer à l'analyse financière et prudentielle périodique.
- Proposer des mesures pour redresser la situation des banques en difficulté.
- Alerter la Commission Bancaire sur le non-respect par les banques et établissements financiers des normes prudentielles.
- Contrôler la performance de l'organisation.
- Autres

Si 'autre' précisez

8- vos missions, vont – elles évoluer ? Et de quelle manière ?

- Vers d'autres outils de contrôle
- Mis en place d'un rapport de contrôle
- Vers des missions de contrôle interne
- Modification du modèle de gestion
- Mise à jour des procédures
- Plus de tests de contrôle interne
- Autres

Si c'est autre précisez :

9- Selon vous la communication interne c'est :

- Faire passer les consignes de la hiérarchie
- Faire passer les informations sur l'actualité de l'organisation
- Un moyen de reconnaissance, de contrôle
- Un moyen d'améliorer le sentiment d'appartenance à la banque
- L'écoute des salariés
- Autre

Si 'Autre', précisez :

10-Quelles sont les formes de communication interne qui existent dans votre organisation ?

- La communication descendante
- La communication ascendante
- La communication horizontale ou transversale

11- Quels sont les outils de communication qui existent au sein de votre structure parmi ceux- Cités ci-dessous ?

- Téléphone
- Intranet
- internet
- journal d'entreprise

- note de service
- affiches
- boîte à idée
- Autre

Si 'Autre', précisez :

12-Selon vous la communication interne au sein de votre organisation est :

- Très satisfaisante
- Satisfaisante
- Peu satisfaisante
- Pas du tout satisfaisante

13-Elle est plutôt :

- Transparente
- Claire
- Correcte
- Filtrée

14- Selon vous, le tableau de bord peut-il être utilisé comme un outil de communication ?

- Oui
- Non

Justifiez votre réponse :

15- Comment jugeriez-vous la transmission d'information dans votre organisation ?

- Mauvaise
- Passable
- Moyenne
- Bonne
- Excellente

16- Selon vous, la communication interne favoriserait-elle le contrôle interne ?

- ☐ Pas du tout
- ☐ Plutôt non
- ☐ Cela dépend
- ☐ Plutôt oui
- ☐ Tout à fait

17- Avez-vous facilement accès aux outils de communication interne ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si 'Non', pourquoi ?

18- Le système de communication interne favorise-t-il des échanges entre collègue ?

- ☐ Oui
- ☐ Non
- ☐ Sans opinion

Si 'Non', pourquoi ?

19- Le personnel d'encadrement favorise t'il la communication interne ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Si 'Non', pourquoi ?

20- selon vous, la communication interne est-elle un facteur de cohésion sociale ?

- ☐ Oui
- ☐ Non

Justifiez votre réponse :

21- Que pensez-vous de la communication interpersonnelle au sein de votre organisation ?

## TABLE DES MATIERES

Remerciement

Dédicaces

Liste des abréviations

Sommaires

Introduction générale..... 2

### **Chapitre I : Approche théorique du contrôle interne.**

Introduction : ..... 7

Section 01 : les concepts de contrôle : ..... 8

1.1 Définition de contrôle : ..... 8

1.1.1 Selon Mary Parker Follet ..... 8

1.1.2 Selon Henry Fayol ..... 8

1.1.3 Définition du contrôle selon Anthony ..... 9

1.3 Les types de contrôle ..... 9

1.3.1 Le contrôle Préventif ..... 9

1.3.2 Le contrôle en Temps Réel ..... 9

1.3.3 Le contrôle Rétroactif ..... 9

1.4 Les formes du contrôle ..... 10

1.4.1 Selon l'objet du Contrôle ..... 10

1.4.2 Le contrôle selon les champs de l'analyse ..... 10

1.4.3 Selon l'origine des Intervenants ..... 10

1.4.3.1 Le contrôle interne ..... 10

1.4.3.2 Le contrôle externe..... 10

1.5 Les étapes de contrôle ..... 10

1.5.1 Établir des normes de performance ..... 10

1.5.2 Mesurer la performance réelle..... 11

1.5.3 Comparer les performances réelles aux normes de performance..... 11

1.5.4 Évaluation et modification ..... 11

Section 02 : le contrôle interne : généralités ..... 12

2.1 Définition du contrôle interne ..... 12

2.1.1 Selon l'Ordre des Experts Comptables Français ..... 12

2.1.2 La Compagnie Nationale des Commissaires aux comptes ..... 12

2.1.3 Selon l'Institut Français de l'Audit et du Contrôle Interne ..... 13

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.4 Selon Commitee Of Sponsoring Organization of the treadway commission .....        | 13 |
| 2.1.5 Selon l'Office of the Interintendent of Financial Institutions Canada .....       | 13 |
| 2.1.6 Selon Comité De Réglementation Bancaire .....                                     | 13 |
| 2.2 Les Caractéristiques du contrôle interne .....                                      | 14 |
| 2.2.1. C'est un moyen.....                                                              | 14 |
| 2.2.2. C'est un état et non une fonction.....                                           | 14 |
| 2.2.3. C'est un processus .....                                                         | 15 |
| 2.2.4. Il doit être adapté à la nature des activités .....                              | 15 |
| 2.2.5. C'est l'affaire de tous .....                                                    | 15 |
| 2.3. Les objectifs du contrôle interne .....                                            | 15 |
| 2.3.1 La protection du patrimoine .....                                                 | 15 |
| 2.3.2 La fiabilité et l'intégrité des informations financières et opérationnelles ..... | 16 |
| 2.3.3 Le respect des lois, règlements et contrats.....                                  | 16 |
| 2.3.4. L'efficacité et l'efficience des opérations .....                                | 16 |
| 2.3.5. Objectifs opérationnels.....                                                     | 17 |
| 2.3.6. Objectifs de conformité .....                                                    | 17 |
| 2.4 L'intérêt de la mise en place d'un système de contrôle interne .....                | 18 |
| 2.5. Les acteurs du contrôle interne .....                                              | 18 |
| 2.5.1. Le conseil d'administration.....                                                 | 19 |
| 2.5.2. La direction générale .....                                                      | 19 |
| 2.5.3. Les auditeurs internes.....                                                      | 19 |
| 2.5.4. Le personnel de la société .....                                                 | 19 |
| 2.6. Les différents niveaux de contrôle interne .....                                   | 20 |
| 2.6.1. L'autocontrôle .....                                                             | 20 |
| 2.6.2. Le contrôle de premier niveau .....                                              | 20 |
| 2.6.3. Le contrôle de second niveau .....                                               | 20 |
| 2.6.4. Le contrôle de troisième niveau .....                                            | 21 |
| 2.7 Les types du contrôle interne .....                                                 | 21 |
| 2.7.1. Le contrôle directif .....                                                       | 21 |
| 2.7.2. Le contrôle préventif .....                                                      | 22 |
| 2.7.3. Le contrôle défectif .....                                                       | 22 |
| 2.7.4. Le contrôle correctif .....                                                      | 22 |
| 2.8. Les avantages et limites du contrôle interne .....                                 | 22 |
| 2.8.1. Les avantage du contrôle interne.....                                            | 22 |

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.8.1.1. Une meilleure productivité.....                                   | 22 |
| 2.8.1.2. Une meilleure communication .....                                 | 23 |
| 2.8.1.3. Une meilleure sécurité.....                                       | 23 |
| 2.8.2 Les limite du contrôle interne .....                                 | 23 |
| 2.8.2.1. L’erreur de jugement.....                                         | 23 |
| 2.8.2.2. Les dysfonctionnements.....                                       | 23 |
| 2.8.2.3. Le rapport coûts/bénéfices .....                                  | 24 |
| Section 03 : les composantes et la mise en œuvre du contrôle interne ..... | 25 |
| 3.1 Les composantes du dispositif contrôle interne .....                   | 25 |
| 3.1.1 Présentation du COSO .....                                           | 25 |
| 3.1.2 Les composantes du contrôle interne .....                            | 27 |
| 3.1.2.1 L’environnement du contrôle .....                                  | 27 |
| 3.1.2.2 Évaluation du risque .....                                         | 28 |
| 3.1.2.2 Activités du contrôle .....                                        | 29 |
| 3.1.2.4 La maîtrise de l’information et de la communication .....          | 30 |
| 3.1.2.5 Le pilotage .....                                                  | 31 |
| 3.2 Mise en œuvre de la fonction de contrôle interne .....                 | 32 |
| 3.2.1 Mise en œuvre de l’environnement de contrôle :.....                  | 32 |
| 3.2.2 Mise en œuvre de l’évaluation des risques .....                      | 34 |
| 3.2.3 Mise en œuvre de l’activité de contrôle .....                        | 35 |
| 3.2.4 Mise en œuvre de l’information et communication .....                | 36 |
| 3.2.5 Mise en œuvre de pilotage .....                                      | 38 |
| Conclusion .....                                                           | 39 |

## **Chapitre II : la communication interne au service de la stratégie de l’organisation.**

|                                                       |    |
|-------------------------------------------------------|----|
| Introduction .....                                    | 41 |
| Section 1 : cadre théorique de la communication ..... | 42 |
| 1.1 Définition générale .....                         | 42 |
| 1.1.1 Définitions selon les auteurs .....             | 42 |
| 1.1.1.1 Selon Claude ROY .....                        | 42 |
| 1.1.1.2 Selon FAO .....                               | 43 |
| 1.1.1.3 Selon Simon PIERRE.....                       | 43 |
| 1.1.1.4 Selon MC LUHAN.....                           | 43 |
| 1.1.1.5 Selon COOLEY.....                             | 43 |
| 1.1.2 Évolution de la communication .....             | 44 |

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| 1.1.2.1 Le début de la communication dans les années 60/70 .....    | 44 |
| 1.1.2.2 La communication n'est pas destinée qu'à la publicité ..... | 44 |
| 1.1.2.3 La communication dans les années 2000 à nos jours .....     | 45 |
| 1.2 Les éléments de la communication .....                          | 45 |
| 1.2.1 L'expéditeur .....                                            | 45 |
| 1.2.2 Idées .....                                                   | 45 |
| 1.2.3 Encodage .....                                                | 45 |
| 1.2.4 Canal de communication .....                                  | 45 |
| 1.2.5 Le récepteur .....                                            | 46 |
| 1.2.6 Décodage .....                                                | 46 |
| 1.2.7 Le retour d'information .....                                 | 46 |
| 1.3 Les dimensions de la communication .....                        | 46 |
| 1.3.1 Dimension structurelle.....                                   | 46 |
| 1.3.2 Dimension décisionnelle.....                                  | 47 |
| 1.3.3 Dimension psychologique .....                                 | 47 |
| 1.3.4 Dimension sociale .....                                       | 47 |
| 1.4 Les types de la communication .....                             | 47 |
| 1.4.1 La communication externe .....                                | 47 |
| 1.4.2 La communication interne .....                                | 47 |
| Section 02 : introduction à la communication interne.....           | 49 |
| 2.1 Définition .....                                                | 49 |
| 2.1.1 La communication interne selon les auteurs .....              | 49 |
| 2.2 Les objectifs de la communication interne.....                  | 50 |
| 2.2.1 La compréhension .....                                        | 50 |
| 2.2.2 La circulation .....                                          | 50 |
| 2.2.3 La confrontation .....                                        | 51 |
| 2.2.4 La cohésion .....                                             | 51 |
| 2.2.5 Le changement des attitudes et comportement .....             | 51 |
| 2.3 Les formes de la communication interne .....                    | 51 |
| 2.3.1 La communication descendante ou hiérarchique.....             | 52 |
| 2.3.2 La communication ascendante.....                              | 53 |
| 2.3.3 La communication latérale, horizontale ou mutuelle .....      | 53 |
| 2.4 Les moyens de la communication interne .....                    | 54 |
| 2.4.1 Les moyens par écrit .....                                    | 54 |

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.4.1.1 Note de service .....                                                      | 54 |
| 2.4.1.2 Le flash d'information .....                                               | 54 |
| 2.4.1.3 Le journal d'entreprise .....                                              | 54 |
| 2.4.1.4 Les panneaux d'affichage .....                                             | 55 |
| 2.4.1.5 Compte rendu de réunion .....                                              | 55 |
| 2.4.1.6 Les boîtes à idée .....                                                    | 55 |
| 2.4.1.7 La lettre au personnel .....                                               | 55 |
| 2.4.1.8 Les tableaux de bord .....                                                 | 56 |
| 2.4.1.9 Le bilan social .....                                                      | 56 |
| 2.4.1.10 Les projets et chartes de l'organisation .....                            | 56 |
| 2.4.2 Les moyens par oral .....                                                    | 56 |
| 2.4.2.1 Les réunions .....                                                         | 56 |
| 2.4.2.2 Les réunions de services .....                                             | 56 |
| 2.4.2.3 Les réunions d'échange .....                                               | 57 |
| 2.4.2.4 les réunions interservices .....                                           | 57 |
| 2.4.2.5 Les réunions de négociation .....                                          | 57 |
| 2.4.2.6 Les ateliers métiers .....                                                 | 57 |
| 2.4.2.7 Les conférences .....                                                      | 57 |
| 2.4.3 Les moyens par audiovisuel.....                                              | 58 |
| 2.4.3.1 La téléconférence .....                                                    | 58 |
| 2.4.3.2 Les films d'entreprise .....                                               | 58 |
| 2.4.3.3 Les moyens classiques .....                                                | 58 |
| 2.4.4 les moyens électroniques .....                                               | 58 |
| 2.4.4.1 le téléphone .....                                                         | 58 |
| 2.4.4.2 La messagerie interne .....                                                | 58 |
| 2.4.4.3 l'Intranet .....                                                           | 58 |
| 2.4.4.4 Forum de discussions.....                                                  | 59 |
| 2.5 Les type de la communication interne .....                                     | 59 |
| 2.5.1 La communication fonctionnelle .....                                         | 59 |
| 2.5.2 La communication interpersonnelle .....                                      | 59 |
| 2.5.2.1 Les cinq principes fondamentaux de la communication interpersonnelle ..... | 60 |
| 2.6 Les objectifs de la communication interne .....                                | 61 |
| 2.6.1 Les objectifs de l'ordre de la communication descendante .....               | 61 |
| 2.6.2 Les objectifs de l'ordre de la communication ascendante .....                | 62 |

|                                                                                                |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.6.3 Les objectifs de l'ordre de la communication transversale .....                          | 62 |
| 2.7 Les enjeux de la communication interne .....                                               | 62 |
| 2.7.1 Informer .....                                                                           | 62 |
| 2.7.2 Apporter un message cohérent .....                                                       | 62 |
| 2.7.3 Donner du sens .....                                                                     | 63 |
| 2.7.4 Les actions .....                                                                        | 63 |
| 2.8 Le temps de la communication interne .....                                                 | 63 |
| 2.8.1 Le quotidien .....                                                                       | 63 |
| 2.8.2 L'évènement .....                                                                        | 64 |
| 2.8.3 La crise .....                                                                           | 64 |
| Section03: L'importance stratégique de la communication interne dans une<br>organisation ..... | 65 |
| 3.1 Définition de la stratégie de la communication.....                                        | 65 |
| 3.1.1 Les conditions de la stratégie de communication .....                                    | 65 |
| 3.2 Audit de communication .....                                                               | 66 |
| 3.2.1 Analyse .....                                                                            | 66 |
| 3.2.2 Le diagnostic .....                                                                      | 66 |
| 3.2.2.1 Diagnostic interne .....                                                               | 66 |
| 3.2.2.2 Diagnostic externe .....                                                               | 67 |
| 3.3 Identification des cibles et l'adaptation des messages .....                               | 67 |
| 3.3.1 L'élaboration de message .....                                                           | 67 |
| 3.3.2 Identification des cibles .....                                                          | 67 |
| 3.3.2.1 Des critères quantitatifs .....                                                        | 67 |
| 3.3.2.2 Critères qualitatifs .....                                                             | 68 |
| 3.3.2.3 déterminer la cible principale .....                                                   | 68 |
| 3.3.2.4 Choisir un cœur de cible .....                                                         | 68 |
| 3.3.2.5 Identifier les autres cibles .....                                                     | 68 |
| 3.3.2.6 Ecarter les cibles .....                                                               | 68 |
| 3.4 La mise en œuvre de la stratégie de communication .....                                    | 68 |
| 3.5 Les freins à la stratégie de communication interne .....                                   | 69 |
| 3.5.1 Obstacles personnels .....                                                               | 69 |
| 3.5.2 Variation de perception .....                                                            | 69 |
| 3.5.3 Cognition sélective .....                                                                | 69 |
| 3.5.4 Introversion .....                                                                       | 69 |

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| 3.5.5 Emprisonnement de l'information et ne pas la fournir ..... | 69 |
| 3.5.6 Mauvaises relations entre les individus .....              | 70 |
| 3.6 L'importance de la communication interne .....               | 71 |
| 3.6.1 Au service du projet d'entreprise .....                    | 71 |
| 3.6.2 Accompagner le management .....                            | 72 |
| Conclusion .....                                                 | 73 |

### **Chapitre III : la contribution de la communication interne sur le contrôle interne au niveau de la CNEP**

|                                                                  |    |
|------------------------------------------------------------------|----|
| Introduction .....                                               | 75 |
| Section 1 : Présentation de la CNEP /Banque .....                | 76 |
| 1.1 Historique et création de la CNEP-Banque .....               | 76 |
| 1.2 Organisation et structure interne de la CNEP-Banque .....    | 76 |
| 1.2.1 Organisation Sur le plan organisationnel .....             | 76 |
| 1.2.1.1 L'agence principale ou centrale .....                    | 76 |
| 1.2.1.2 L'agence point de vente A .....                          | 76 |
| 1.2.1.3 L'agence point de vent B .....                           | 77 |
| 1.2.1.4 L'agence de vente C .....                                | 78 |
| 1.2.2 Filiale et participations .....                            | 79 |
| 1.3 La mission de la CNEP –Banque .....                          | 79 |
| 1.3.1 La collecte de l'épargne .....                             | 79 |
| 1.3.1.1 Le livret d'épargne logement (LEL) .....                 | 79 |
| 1.3.1.2 Le livret d'épargne populaire (LEP) .....                | 79 |
| 1.3.1.3 Les ressources a vu .....                                | 79 |
| 1.3.1.4 Les produits d'épargne à terme .....                     | 79 |
| 1.3.2 La distribution des crédits .....                          | 79 |
| 1.3.2.1 Les crédits aux particuliers .....                       | 80 |
| 1.3.2.2 Le crédit hypothécaire .....                             | 80 |
| 1.3.2.3 Les crédits d'équipements domestiques .....              | 80 |
| 1.3.2.4 Les crédits aux entreprises .....                        | 81 |
| 1.4 Présentation de la direction régionale .....                 | 81 |
| 1.4.1 Création .....                                             | 81 |
| 1.4.2 Organisation de la direction du réseau de Tizi-Ouzou ..... | 81 |
| 1.5 Présentation du département contrôle .....                   | 82 |
| 1.5.1 Les missions principales du département contrôle .....     | 82 |

|                                                                           |     |
|---------------------------------------------------------------------------|-----|
| 1.5.2 Le champ d'intervention du Département Contrôle .....               | 83  |
| 1.5.3 Organisation du département du contrôle .....                       | 83  |
| 1.5.3.1 Service contrôle opérationnel .....                               | 83  |
| 1.5.3.2 Service contrôle à distance A pour missions principales.....      | 84  |
| SECTION 2 : La communication interne au sein de la CNEP.....              | 85  |
| 2.1. La place de la communication interne au sein de la banque CNEP ..... | 85  |
| 2.2 Les supports de la communication interne .....                        | 86  |
| 2.2.1. Les réunions .....                                                 | 86  |
| 2.2.2. Le téléphone .....                                                 | 86  |
| 2.2.3 L'intranet .....                                                    | 86  |
| 2.2.4. Les affiche .....                                                  | 86  |
| 2.2.5 Les notes de service .....                                          | 87  |
| Section 3 : Analyse et interprétation des résultats de la recherche ..... | 88  |
| 3.1. L'entretien .....                                                    | 88  |
| 3.2 Présentation de l'enquête .....                                       | 89  |
| 3.3 Analyses et interprétation des résultats .....                        | 89  |
| Conclusion .....                                                          | 116 |
| Conclusion générale .....                                                 | 117 |
| Bibliographie                                                             |     |
| Liste des tableaux                                                        |     |
| Liste des figures                                                         |     |
| Annexes                                                                   |     |
| Table des matières                                                        |     |