

**REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET
POPULAIRE**



**MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET
DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE
TIZI –OUZOU**



**FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES
Et DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES COMMERCIALES**

Mémoire

De fin d'étude en vue de l'obtention du diplôme de Master en
Sciences Commerciales

Spécialité : «Marketing et Management des entreprises »

Thème

Le rôle de la communication interne dans la
performance globale des entreprises en Algérie.
Cas de l'entreprise Naftal.

Présenté par :

NOURAOUI Abdelghani

Jury de Soutenance :

Président : Mr LHADJ MOHAND Moussa, Maitre Assistant A, UMMTO

Examineur : Melle YOUSEFI Hayet, Maitre Assistant B, UMMTO

Rapporteur: Mr SEDIKI Abderrahmane, Maitre Assistant A, UMMTO

Promotion 2016/ 2017

Remerciements

Mes remerciements s'adressent en particulier à tous ceux qui m'ont soutenu moralement, en particulier ma famille.

Mes remerciements vont tout d'abord à mon promoteur de mémoire, Mr SEDKI ABDERRAHMANE qui par ses orientations, ses conseils et encouragements a contribué à l'aboutissement de ce travail.

Je remercie tout le personnel de l'université MOULOUD MAMMERI de Tizi - Ouzou en général et le Département des Sciences Commerciale.

Je tiens à remercier le personnel de la Branche Carburants/AVM pour l'aide qu'ils m'ont témoigné.

Mes sincères remerciements et ma profonde gratitude aux membres du jury qui me feront l'honneur de juger mon travail.

Dédicaces

A mes très chers parents : Mouloud et Nadira

A mes deux frères : Mohammed Amine et Youcef

A toute ma famille proche et éloignée

A la mémoire de mon grand père paternel : Ahmed

A la mémoire de ma grande mère paternel : Zohra

A la mémoire de mes deux oncles : Meziane et Rabah dit Hamid

A mes amis les plus chers et à mes camarades

Résumé

L'engagement des entreprises dans le développement durable consiste à conjuguer performance et responsabilité. La performance financière ne suffit plus à apprécier la performance d'une entreprise. Dès lors, les entreprises doivent mesurer leurs progrès à partir d'une performance plus globale incluant, en dehors de la dimension économique, des dimensions sociale et environnementale. A présent, comment mesurer cette performance globale ? Existe-il des outils de mesure globale de la performance ? Sinon comment approcher cette mesure ?

La communication interne peut contribuer à l'amélioration des performances de l'entreprise et la motivation des salariés qui la composent. Il s'agit tout simplement de doter le management de l'entreprise d'un outil performant et efficace susceptible d'aider à motiver, mobiliser, responsabiliser les collaborateurs et les amener à s'engager et s'impliquer dans la concrétisation des objectifs et la réalisation des performances de l'entreprise.

Mots clés : Performance globale, performance, parties prenantes, développement durable, responsabilité sociétale de l'entreprise, mesure de la performance globale, communication interne, communication, outils de la communication interne, rôle de la communication interne.

Liste des tableaux et des figures

1. Liste des tableaux

Tableau n° 1 : Attentes des parties intéressées par rapport aux responsabilités de l'entreprise.....	17
Tableau n° 2 : Contribution des parties prenantes dans la création de valeur de l'entreprise.....	19
Tableau n° 3 : La typologie de la relation performance sociale et la performance financière (Preston et O'Bannon 1997).....	41
Tableau n° 4 : Utilité des indicateurs.....	46
Tableau n° 5 : Les différences entre communication interne et communication externe.....	57
Tableau n° 6 : Analogie entre la démarche communication et la démarche marketing.....	73
Tableau n° 7 : Les moyens humains de la Branche Carburants.....	99
Tableau n° 8 : Les moyens matériels de la Branche Carburants.....	100
Tableau n° 9 : Les nombres d'accidents 2014 – 2016.....	106
Tableau n°10 : Chiffre d'affaires AVM 2014 à 2016	106
Tableau n°11 : Comparaison de la consommation énergie, eau, papiers et effluents liquides au niveau du centre (Branche Carburants /AVM).....	108

2. Liste des figures

Figure n°1 : Les composantes de la performance.....	09
Figure n°2 : La performance.....	09
Figure n°3 : Les couts et la valeur.....	10
Figure n°4 : Les deux versants de la performance : coûts et valeur.....	11
Figure n°5 : Les parties prenantes de l'entreprise.....	13
Figure n°6 : Typologie des parties prenantes par Mitchell, Agle et Wood.....	15
Figure n°7 : Les trois piliers du développement durable.....	23
Figure n°8 : Les composantes de la RSE.....	29
Figure n°9 : Modèle de la PSE.....	31
Figure n°10 : Les étapes du développement théorique de la RSE.....	32
Figure n°11 : Les origines de la performance globale.....	37
Figure n°12 : La performance globale.....	38
Figure n°13 : Classification des indicateurs environnementaux.....	44
Figure n°14 : Les 4 axes du tableau de bord prospectif(BSC).....	49
Figure n° 15 : La communication interne rattachée à la DRH.....	59
Figure n°16 : La communication interne rattachée à la direction de la communication.....	59
Figure n° 17 : La communication interne rattachée à la direction générale.....	60
Figure n° 18 : L'apport de la communication interne à la formation.....	84
Figure n° 19 : L'organigramme de Naftal.....	95
Figure n° 20 : L'organigramme de la Branche Carburants.....	98
Figure n° 21 : Implantation géographique de la Branche Carburants.....	101

SOMMAIRE

Remerciements	
Dédicace	
Introduction générale.....	01
Chapitre I. La performance globale de l'entreprise.....	04
Introduction du chapitre I.....	05
Section 1. Les concepts de base de la performance globale de l'entreprise.....	07
Section 2. Développement durable et RSE.....	21
Section 3. La conception multidimensionnelle de la performance globale de l'entreprise.....	36
Conclusion du chapitre I.....	53
Chapitre II. La communication interne de l'entreprise.....	54
Introduction du chapitre II.....	55
Section 1. Généralité sur la communication interne.....	56
Section 2. Enjeux de la communication interne	63
Section 3. Le rôle de la communication interne dans la performance globale de l'entreprise.....	79
Conclusion du chapitre II.....	88
Chapitre III. La contribution de la communication interne dans la performance globale de la Branche Carburants /AVM.....	89
Introduction du chapitre III.....	90
Section 1. Présentation générale de Naftal et des structures d'accueil.....	92
Section 2. La performance globale et la communication interne au sein de la Branche Carburants/AVM.....	102
Conclusion du chapitre III.....	112
Conclusion générale	113
Bibliographie	
Annexes	
Table des matières	

Introduction générale

Introduction générale

Les entreprises connaissent des performances très diverses : certaines se développent très rapidement, d'autres disparaissent, certaines font l'expérience de retournement spectaculaires. Les managers de l'année primés par la presse spécialisée font quelquefois l'amère expérience d'une gloire sans lendemain.

Les entreprises retenues pour illustrer les stratégies à succès s'effondrent parfois dans les années qui suivent, ou sont rachetées à comprendre pourquoi certaines entreprises sont plus performantes que d'autres, mettre à jour des régularités et des facteurs explicatifs, constituent à l'évidence une tâche difficile. On sous entend par performance l'idée d'accomplir une action, il s'agit avant tout d'entreprendre et de terminer cette action, elle est précisément le fait d'obtenir un résultat, un bon résultat ou même meilleur, ce concept de performance guide depuis un certain nombre d'années les actions, les décisions et souvent les comportements des entreprises et des organisations. Lorsque l'expression « performance d'une entreprise » est utilisée le premier réflexe est de penser à la rentabilité financière et à la productivité. Aujourd'hui la performance globale, est la quête désirée de toutes entreprises. Abstraction faite de sa taille ou de son type de prestations. Néanmoins, le grand défi dans la performance globale réside dans son propre intitulé, du fait, que sa connotation globale est synonyme d'intégration de plusieurs aspects et non uniquement des volets économique et financier qui priment chez la plupart des entreprises, au détriment des volets social et environnemental.

La communication interne est au cœur du management, elle sert d'appui par sa contribution à l'efficacité de l'entreprise et sa participation à la construction d'un contexte favorable à la mise en place de dispositifs structurants, capables de susciter l'engagement et d'accroître la motivation de tous les acteurs. C'est elle qui permet une meilleure application des décisions en mettant les hommes en relation afin de faciliter leurs tâches collectives.

Dans ce contexte, les responsables face à la concurrence se trouvent aujourd'hui dans l'obligation de motiver leurs employés et leurs équipes pour l'intérêt générale de l'entreprise, pour son existence et sa continuité, face à ces défis, la communication interne est un élément crucial pour le développement de l'entreprise. Elle est une arme performante pour contrer les difficultés économique actuelles. Au delà des produits et des services offerts par les entreprises ; au-delà des réglementations ; au-delà de l'environnement international, une communication efficace à l'intérieur de l'entreprise est source de motivation extraordinaire. Cette dernière est capable de faire réagir le personnel de façon inattendue et efficace pour résoudre tous les problèmes que peuvent rencontrer actuellement les entreprises.

L'objectif de recherche consiste à montrer comment la communication interne contribue dans la performance globale de l'entreprise.

Pour atteindre notre objectif nous posons la problématique suivante de savoir : comment la communication interne contribue dans la performance globale de l'entreprise ?

De cette problématique en découlent d'autres questions à savoir :

Introduction générale

- 1) C'est quoi la performance globale ?
- 2) Quelles sont les différentes dimensions de la performance globale de l'entreprise ? et quels sont les différents éléments de chaque dimension ?
- 3) Est-ce que on peut mesurer la performance globale ? et si oui comment mesurer cette performance globale ?
- 4) C'est quoi la communication interne ? et quel est son objectif ?
- 5) Quels sont les outils utilisés pour communiquer en interne ?
- 6) Quel est le rôle du responsable de la communication interne ?
- 7) Quelle est la place de communication interne dans l'entreprise ?
- 8) Que fait la communication interne pour contribuer dans la performance globale de l'entreprise ?

Le choix de L'entreprise Naftal comme lieu de mon stage, est lié au fait que cette filiale du groupe Sonatrach est impliquée dans sa politique sociale et par rapport à son rôle d'acteur économique à l'échelle national. Elle occupe une grande part dans le champ social algérien.

Pour réaliser notre objectif et répondre à la problématique, on s'est basé plus sur la dimension de la performance sociale pour démontrer comment la communication interne contribue dans la performance globale, on a utilisé une méthode d'étude du cas qui est une méthode de recherche qualitative a pour but de comprendre les différentes notions et concepts et d'autre part on a fait recours au guide d'entretien comme outil de collecte de données dans notre cas pratique. Enfin on a utilisé différentes sources pour réaliser ce travail telles que les ouvrages, les articles, les mémoires, les sites internet, et des documents interne de l'entreprise.

L'intérêt du choix du sujet par ce qu'il est d'actualité et il occupe une place importante dans le management des entreprises .C'est un sujet qui m'intéresse. Le manques de travaux sur ce sujet m'as motivé à choisir ce thème.

Enfin ce travail contient trois chapitres :

Le premier chapitre : traite la performance globale et il est partagé en trois sections, la première section aborde les concepts de base, la seconde section présente deux concepts à savoir le développement durable et la responsabilité sociétale de l'entreprise RSE, par contre la troisième section traite la conception multidimensionnelle de la performance globale.

Le deuxième chapitre : présente la communication interne de l'entreprise est structuré en trois sections, la première section développe la généralité de la communication interne, la seconde section traite les outils, les types, le plan et les limites de la communication interne. La troisième section aborde le rôle de la communication interne dans la performance globale de l'entreprise.

Enfin le dernier chapitre : constitue le cas pratique et il est composé de deux sections la première concerne une présentation générale de l'entreprise Naftal et de la Branche Carburants/AVM, la deuxième section traite la performance globale et la communication interne de la Branche Carburants/AVM.

Chapitre I.

La performance globale de l'entreprise

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

Introduction du chapitre I

Le concept de performance constitue depuis bientôt quelques décennies, un thème centrale dans le domaine des sciences de la gestion, un sujet qui rassemble à la fois consultants, chercheurs et chefs d'entreprises. Evoquée de façons interchangeables, la problématique de la performance est une question qui est longtemps demeurée au cœur de la littérature économique et managériale ces dernières années. Mesurer la performance disait ROOVER (1991) est une tâche complexe frustrante, difficile qui représente un vrai défi.

La définition de la performance est par conséquent un exercice difficile car c'est une notion qui recouvre plusieurs acceptions, ce qui laisse présumer qu'une définition opérationnelle de la performance serait donc encore plus ardue.

En fait, « parties prenantes » est une traduction imparfaite de l'anglais Stakeholder qui signifie littéralement un détenteur (holder) possédant un enjeu (stake). Un individu ou un groupe d'individus peut faire partie de plusieurs catégories de parties intéressées simultanément. Les domaines d'intérêts des parties intéressées peuvent concerner les aspects économiques, environnementaux et sociaux/sociétaux. Ainsi le model Stakeholder de l'entreprise considère que les parties prenantes sont au centre du processus de création de valeur et que leur contribution peut servir de référence à la création de valeur pour les actionnaires (Freeman 1983 ; Clarkson 1995 ; Wheeler et Sillanpaa 1998).

Sous la pression des organisations internationales, de la société civile, des médias, le développement a aujourd'hui un sens global, il est à la fois économique, social et environnemental. On ne raisonne plus en termes de développement économique mais en termes de développement durable. Ce dernier intègre, en plus de l'économique, deux nouveaux aspects, à savoir ; le social et l'environnemental. Pourquoi le social ? C'est pour respecter les droits de l'homme, limiter la discrimination par genre, éliminer l'exploitation des enfants, garantir la sécurité et l'hygiène des employés, promouvoir l'équité.

Pourquoi l'environnemental ? Pour assurer la pérennité des ressources naturelles, pour lutter contre la pollution, faire face au réchauffement climatique, afin de laisser aux générations futures la possibilité de vivre convenablement et de progresser.

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est la déclinaison des principes du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Elle signifie essentiellement que les entreprises de leurs propres initiatives contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec les parties prenantes. Aussi il convient de noter que le concept de RSE est plus ancien que le développement durable, sauf qu'il a repris de l'ampleur avec la médiatisation et la l'institutionnalisation du développement durable au niveau international.

En réalité, la RSE est apparue dès les années 1950 aux Etats unis, mais sa diffusion vers d'autres contextes s'est faite de manière décalée dans le temps. Ainsi les composantes de la RSE sont selon Carroll, économiques, légales, éthiques et philanthropiques organisées sous forme de pyramide à quatre niveaux.

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

La performance globale est multidimensionnelle. Elle résulte de l'interaction entre les trois dimensions du développement durable à l'échelle des entreprises. En raison de sa complexité, aucune entreprise n'est parvenue à mesurer, ni le degré d'intégration des trois dimensions du développement durable, ni son retour sur les investissements. Pour le moment, les entreprises se contentent de mesurer cette performance à partir d'outils déjà existants.

Dans ce chapitre nous verrons dans une première section la notion de performance et la notion des parties prenantes (Stakeholder) avant de voir dans la seconde section les concepts de développement durable et de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), et pour terminer par la troisième section qui traite principalement du concept de performance globale et de ses différentes dimensions.

Section 1. Les concepts de base de la performance globale de l'entreprise

Cette section mettra en exergue, l'explication de la notion de performance puis en second lieu une étude analytique du concept de « Stakeholder ».

1. Origine et définition de la performance

Dans ce point, nous allons essayer de présenter l'origine et les différentes définitions de la performance.

1.1. Origine de la performance

L'origine du mot performance remonte depuis très longtemps, et il porte plusieurs significations.

Etymologiquement, le mot performance vient de l'ancien français « parformer » qui, au 13^{ème} siècle, signifiait « accomplir, exécuter » (Petit Robert). Au 15^{ème} siècle, il apparaît en anglais avec to perform dont vient le mot de performance. Il signifie à la fois accomplissement d'un processus, d'une tâche avec les résultats qui en découlent et le succès que l'on peut y attribuer¹. Au milieu du 19^{ème} siècle dans la langue française il désignait à la fois les résultats obtenus par un cheval de course² sur les hippodromes, et par extension, le succès remporté dans cette course. Puis à la fin du 19^{ème} siècle, il désignait les résultats et l'exploit sportif d'un athlète. Puis au cours du 20^{ème} siècle, il indiquait de manière chiffrée les possibilités d'une machine et désignait par extension un rendement exceptionnel. Ainsi, la performance dans sa définition française est le résultat d'une action, voir le succès ou l'exploit. Contrairement à son sens français, la performance en anglais « contient à la fois l'action, son résultat et éventuellement son exceptionnel succès » (Bourguignon, 1995, P.62)³.

1.2. Définition de la performance

La performance d'entreprise est un concept fondamental en sciences de gestion. Depuis des décennies, de nombreux chercheurs ont essayé de le définir (Bouquin, 1986 ; Bescos et coll., 1993 ; Bourguignon, 1995 ; Lebas, 1995, etc). Ainsi que le remarque A. Bourguignon (1995), le terme de performance est largement utilisé sans que sa définition fasse l'unanimité. Ce fait reflète la polysémie du mot⁴.

Dans ce qui suit on va essayer de présenter les différentes définitions du concept de la performance.

Bourguignon (1995) propose une définition de la performance à partir de trois sens généraux :

- La performance résultat

¹ YVON, Pesqueux. La notion de performance globale. 5 Forum international ETHICS, Tunisie. 2004. P. 6.

² DOHOU, Angèle., BERLAND, Nicolas. Mesure de la performance globale des entreprises. "Comptabilité et environnement", France. 2007. P. 3.

³ Ibid., p.28.

⁴ GAUZENTE, Claire. Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. Revue finance contrôle stratégie, juin 2000, volume 3, n° 2, P. 146.

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

- La performance action
- La performance succès

La performance résultat : est mesurée en comparant le résultat obtenu à l'objectif fixé. Cette approche est celle retenue jusqu'alors en contrôle de gestion. La performance financière de l'organisation est mesurée à partir des critères tels que la rentabilité, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs et l'efficacité⁵.

La performance action : si la performance résultat n'est que « le résultat de l'action », la performance action est appréhendée à partir des moyens, des processus, des compétences, et des qualités mises en œuvre pour atteindre ces résultats⁶. La performance action est un processus et non un résultat qui apparaît à un moment donné dans le temps.

La performance succès : est fonction des représentations de la réussite et varie selon les entreprises et les acteurs⁷.

Ainsi Bourguignon (2000), il a défini la performance comme « la réalisation des objectifs organisationnels, quelles que soient la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (action) ... »⁸. La définition de Bourguignon (2000, p.934) s'applique autant à l'organisation qu'à l'individu. Pour Lebas (1995), la performance n'existe que si on peut la mesurer et cette mesure ne peut en aucun cas se limiter à la connaissance d'un résultat. Il convient alors d'évaluer les résultats atteints en les comparant aux résultats souhaités ou à des résultats étalons (Bouquin, 2004)⁹.

La notion de performance se définit par rapport au tryptique « objectifs, moyens, résultats ». Nous pouvons définir trois relations entre ces éléments :

- La pertinence entre les moyens et les objectifs
- L'efficacité entre les résultats et les objectifs
- L'efficience entre les résultats et les moyens

Nous définissons la performance comme la somme Efficacité + Efficience.

L'efficacité concerne le rapport entre le résultat obtenu et l'objectif à atteindre. Ce concept suppose donc d'une part qu'un objectif ait été préalablement défini, et d'autre part que le résultat obtenu ait été mesuré (ou du moins estimé)¹⁰. Pour évaluer l'efficacité d'une

⁵ ANDOME, Sarah. La contribution de la formation dans la performance de l'entreprise : cas de l'entreprise SOBRAGA. Mémoire de magister. Science de gestion. Tizi-Ouzou : Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, FSEGC, 2014, P. 10-11.

⁶ Ibid., p. 11.

⁷ DOHOU, Angèle., BERLAND, Nicolas. Op. cit., P. 4.

⁸ YOUSFI, Hayat. Etude de l'impact de l'utilisation d'internet sur la performance des entreprises algériennes. Mémoire de magister. Science de gestion. Tizi-Ouzou : Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, FSEGC, 2016, P. 10.

⁹ KAMMAS, M. Said. Pratiques de développement durable chez les prestataires logistiques Marocains : quel levier de performance globale ? Thèse de doctorat. Science de gestion. Montpellier : Ecole doctorale 60 et de l'unité de recherche : Acteurs, Ressources et Territoires dans le développement, 2015, P. 213-214.

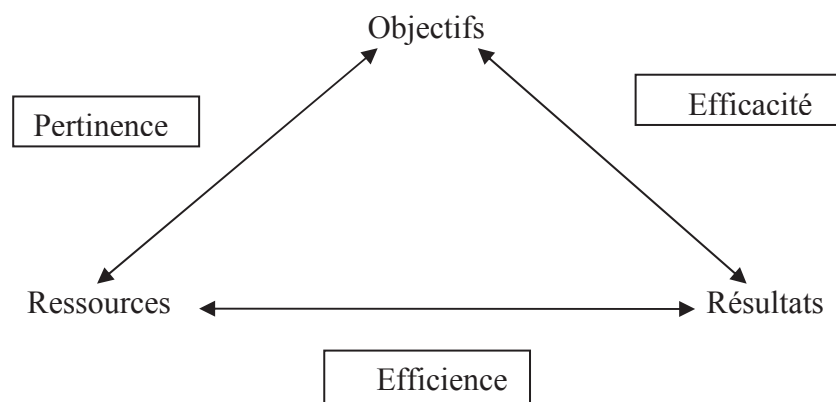
¹⁰ <http://www.images.hachette-livre.fr/media/contenuNumerique/029/62454240.pdf>

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

organisation de manière absolue, il faut s'assurer que l'organisation est en adéquation avec son environnement, c'est-à-dire qu'il faut tenir compte des perceptions divers intervenants et des groupes concernés par la vie de cette organisation, notamment des salariés eux-mêmes. On pourra alors parler d'organisation efficace¹¹.

L'efficacité est le rapport entre les ressources employées et les résultats atteints. L'efficacité permet de répondre à des questions telles que : « est-ce que les résultats sont suffisants compte tenu des moyens mis en œuvre ? » ou « les ressources mobilisées par l'action ont-elles été exploitées de manière rentable ? ». Un groupe est efficace s'il respecte l'enveloppe des moyens attribués ou s'il obtient un meilleur résultat que celui fixé avec des moyens similaires. L'efficacité se mesure avec un ratio : résultats obtenus/frais engagés.

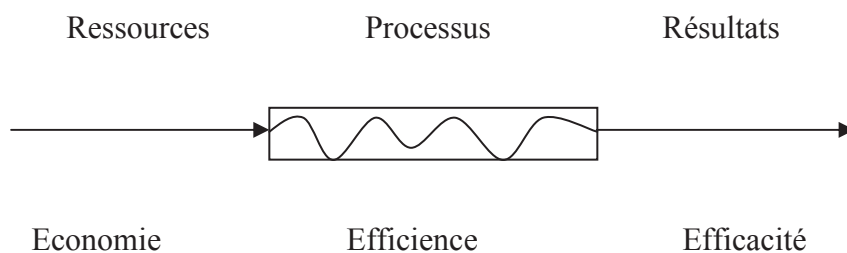
Figure n° 1 : Les composantes de la performance.



Source : Jean-Bernard Ducrou, Hachette Technique, 2008, p. 39.

Ainsi Bouquin (2004, p.63) représente la problématique générale de la performance de la manière suivante :

Figure n°2: La performance.



Source : DOHOU, Angèle., BERLAND, Nicolas. 2007, P. 4.

Selon cet auteur, l'économie consiste à se procurer les ressources au moindre coût ; l'efficacité est le fait de maximiser la quantité obtenue de produits ou de services à partir d'une quantité donnée de ressources : la rentabilité (rapport d'un bénéfice à des capitaux investis) et la productivité (rapport d'un volume obtenu à un volume consommé) sont deux

¹¹ ANDOME, Sarah. Op. cit., P. 8.

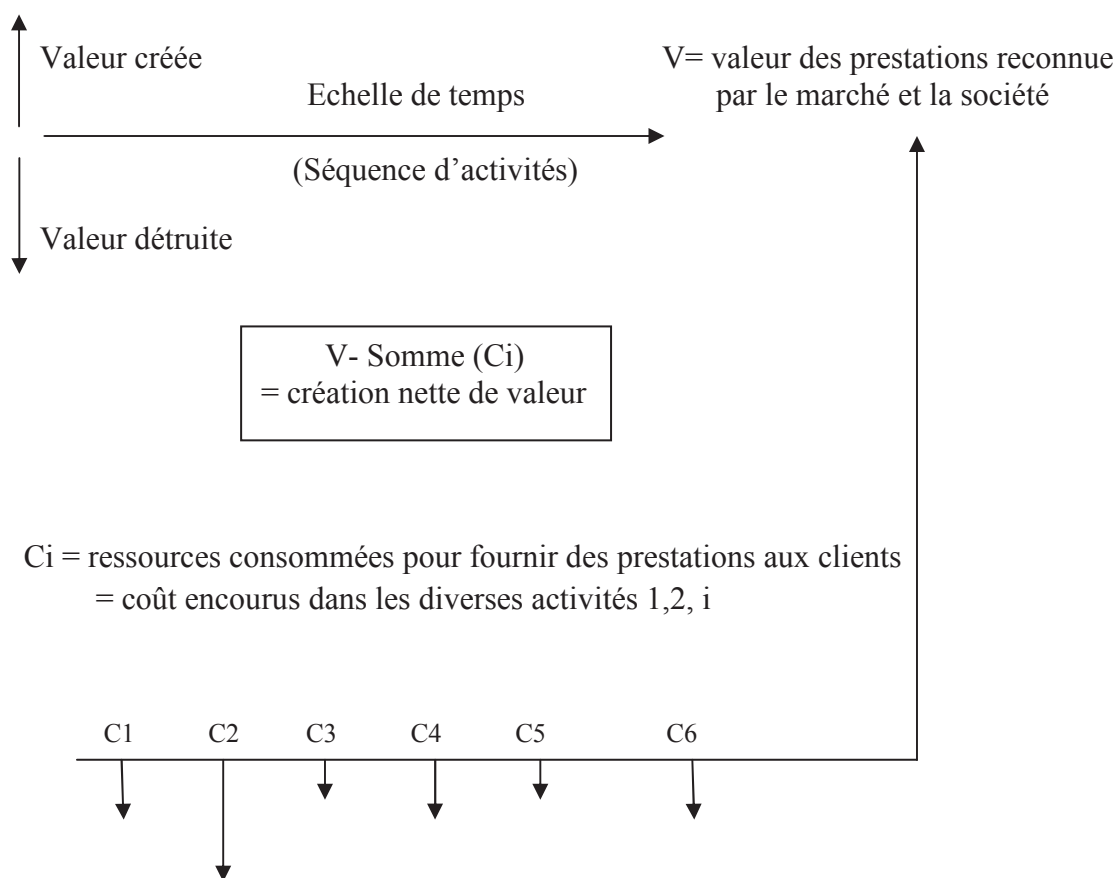
Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

exemples d'efficacité. Enfin, l'efficacité est le fait de réaliser les objectifs et finalités poursuivis. Mesurer la performance revient à mesurer les trois dimensions qui la composent¹².

« Philippe Lorino » a présenté deux définitions de la performance :

Définition A de la performance : « Est donc performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à améliorer le couple valeur¹³-coût, c'est-à-dire à améliorer la création nette de valeur (a contrario, n'est pas forcément performance ce qui contribue à diminuer le coût ou à augmenter la valeur, isolément, si cela n'améliore pas le solde valeur-coût ou le ratio valeur /coût) »¹⁴.

Figure n° 3 : Les coûts et la valeur



Ci = ressources consommées pour fournir des prestations aux clients
= coût encourus dans les diverses activités 1,2, i

Source : Philippe Lorino, 2003, P.5.

La performance doit donc s'appréhender, de façon générale, comme un couple valeur/coût, c'est dans la comparaison de ces deux dimensions que s'apprécie la performance « nette ». Les deux dimensions sont complémentaires, La production de valeur pour les clients étant la

¹² DOHOU, Angèle., BERLAND, Nicolas. Op. cit., P. 4-5.

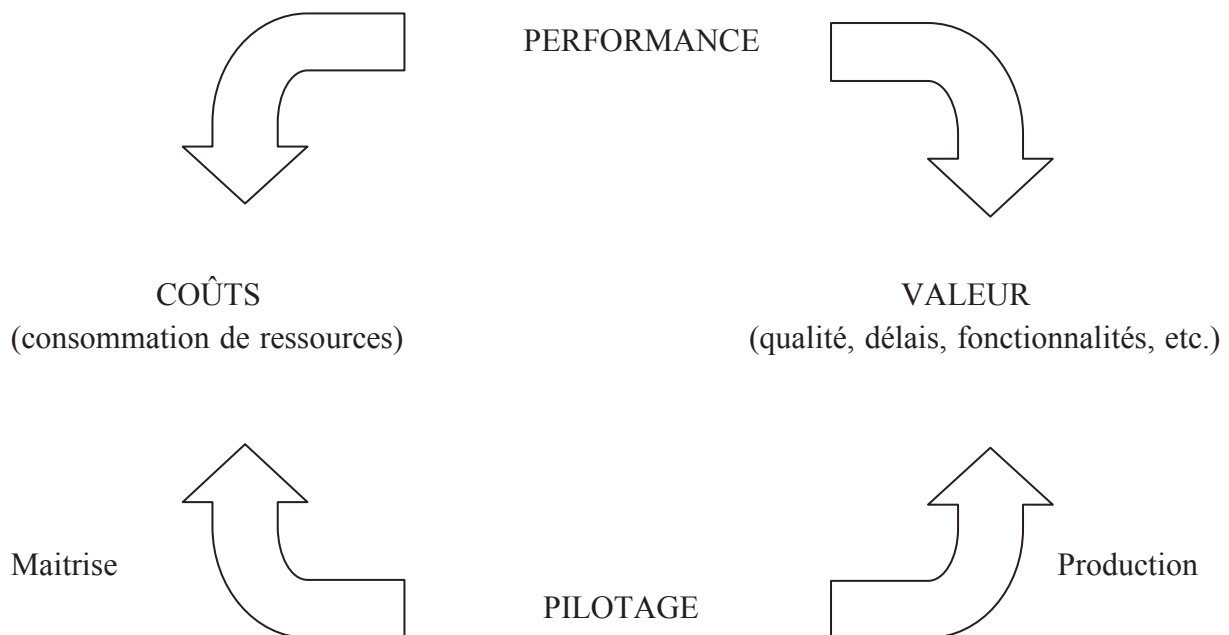
¹³ On notera que le mot valeur est employé ici dans le sens précis de «réponse aux besoins d'un client ou d'un groupe social», différent du sens que l'on trouve en gestion financière ou boursière lorsqu'on parle de valeur actionnariale ou de «création de valeur économique».

¹⁴ LORINO, Philippe. Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences. 3^e éd. Paris : Editions d'organisation, 2003, P. 5.

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

condition de la réalisation du chiffre d'affaires, La maîtrise des coûts celle de la marge. Pour piloter la performance, le système de contrôle doit donc intégrer sa dualité intrinsèque¹⁵.

Figure n° 4 : Les deux versants de la performance : coûts et valeur



Source : Françoise Giraud, Olivier Saulpic, Gérard Naulleau, Marie-Hélène DELMOND, Pierre-Laurent BESCOS, 2007, P.69.

Philippe Lorino a traduit une deuxième définition, quasiment équivalente à la première, mais plus facile à appliquer :

Définition B de la performance : « Est performance dans l'entreprise tout ce qui, et seulement ce qui, contribue à atteindre les objectifs stratégiques »¹⁶.

2. Les parties prenantes

Dans ce qui suit on va aborder les différents éléments du concept stakeholder.

2.1. Les origines du terme Stakeholder

Le terme « stakeholder » est le plus souvent traduit par partie prenante ou par partie intéressée et donc le mot « stake » par parti pris. Mais cette traduction elle est approximative (Igalens, 2003). Cependant, il faut prendre garde lorsque l'on effectue un tel exercice de traduction à la signification que l'auteur lui-même souhaite conférer au terme employé et qui peut différer d'une contribution à une autre. Ainsi selon clarkson (1995) « stake » ne signifie pas partie pris ou intérêt, mais plutôt enjeu, pari¹⁷. A l'origine, le terme stakeholder est un néologisme provenant d'un jeu de mots avec le terme « stockholder » désignant l'actionnaire

¹⁵ GIRAUD, Françoise., SAULPIC, Olivier., NAULLEAU, Gérard., et al. Contrôle de gestion et pilotage de la performance. 2^e édition. Paris : Edition Gualino éditeur, 2004, P. 69.

¹⁶ LORINO, Philippe. Op. cit., P. 9.

¹⁷ MULLENBACH, Astrid. L'apport de la théorie des parties prenantes à la mondialisation de la responsabilité sociétale des entreprises. Revue des sciences de gestion, 2007, n° 223, P.110-111.

et qui permet d'étendre cette dernière notion à des groupes à l'égard desquels l'entreprise a une responsabilité. Ainsi le terme stakeholder est apparu dans les années 1960, mais sa popularisation n'a été que dans les années 1980, les origines de la notion de partie prenante sont à rechercher dans les années 1930 (Mercier et Guinn-Milliot, 2003) : en 1932 Berle et Means constatent que les dirigeants sont confrontés à une pression sociale afin qu'ils reconnaissent leur responsabilités auprès de tous ceux qui peuvent être affectés par les activités organisationnelles. Chez Dodd (1932, cité par Mercier, 2001), ensuite, qui postule que l'entreprise doit équilibrer les intérêts concurrents des participants afin de maintenir leur coopération nécessaire à la bonne marche de cette dernière et chez Barnard (1938, cité par Freeman et Reed, 1983) qui avance que la tâche de l'entreprise est de servir la société alors que celle des dirigeants est de donner le sens de la morale aux employés. La General Electric Company identifie ainsi, dans les années 1930, quatre groupes majeurs en relation avec elle : les actionnaires, les employés, les clients et la communauté (Ballet et de Bry, 2001) afin de mieux pouvoir faire face à la dépression. Chez Sears, on retrouve la même typologie de quatre groupes importants pour la firme (Mercier et Guinn-Milliot, 2003) etc.

R.Wood (1950, cité par Ballet et de Bry, 2001), enfin, liste en milieu de siècle les parties dont l'entreprise doit tenir compte pour améliorer ses performance : il s'agit, à nouveau, des quatre groupes identifiés par les entreprises dans les années 1930 – 1940, c'est-à-dire les actionnaires, les employés, les clients et la communauté.

Ces développements permettent de ne plus envisager l'entreprise comme un monde clos et de mettre fin à la vision actionnariale de la firme – selon laquelle seule la satisfaction des actionnaires compte – puisque celle-ci est désormais envisagée comme une entité ayant des relations avec son environnement au cours desquelles se nouent des liens avec et entre les parties prenantes.

Selon Freeman (1984), en effet, le terme stakeholder apparaît véritablement pour la première fois en 1963 au sein d'un mémorandum du Stanford Research Institute.

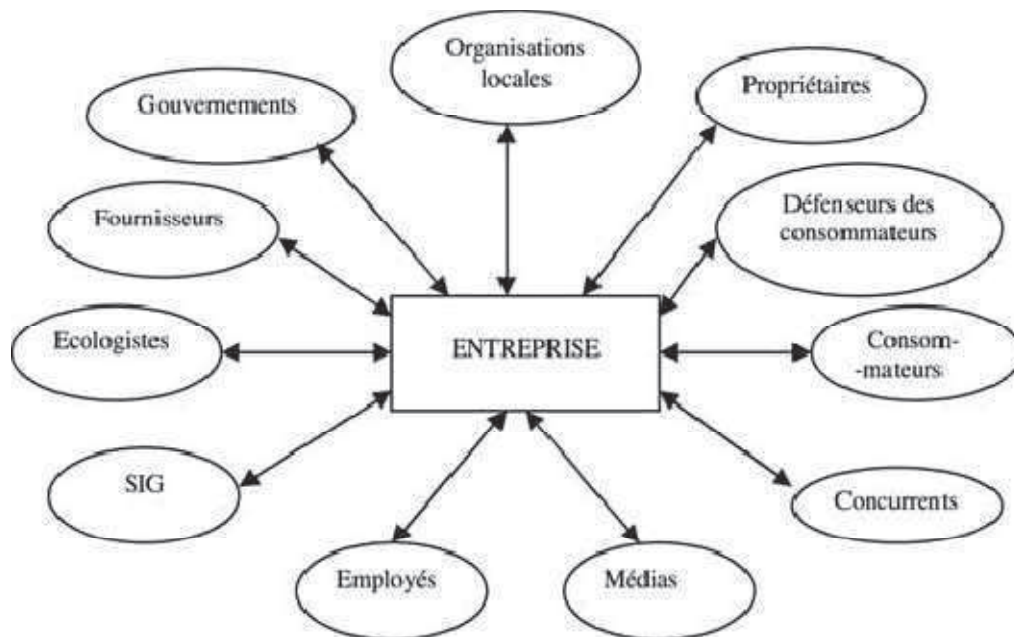
2.2. Les définitions du concept de « Stakeholder »

Selon la citation de Freeman (1984) la première définition de terme Stakeholder est celle donnée par le Stanford Research Institute en 1963 à l'occasion d'un mémorandum et qui désigne qu'un Stakeholder est une personne ou un groupe de personnes « sans le soutien desquels l'entreprise cesserait d'exister » c'est-à-dire d'après la liste d'origine, les actionnaires, les employés, les consommateurs, les fournisseurs, les détenteurs de capitaux et la société. Dans cette définition, les parties prenantes sont envisagées comme des groupes clés, indispensables à la pérennité et à la survie de l'entreprise. Cependant, depuis 1963, les définitions se sont multipliées, mais la définition la plus connue et la plus utilisée est celle de Freeman (1984) selon laquelle « une partie prenante dans l'organisation est [par définition] tout groupe d'individus ou tout individu qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels ». Mais cette définition elle n'est que la reprise de la définition proposée dans un article coécrit un an auparavant avec Reed dans laquelle une partie prenante est envisagée comme « tout groupe ou toute personne qui peut affecter la réalisation des objectifs organisationnels ou qui est affectée par la réalisation des objectifs organisationnels »

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

(Freeman et Reed, 1983). Sauf que Freeman il a ajouté à la définition de (1984) un schéma qui s'appelle la « roue de vélo » (figure 5) qui réunit les différentes parties prenantes au sein de cercles concentriques autour de l'entreprise et relie ces dernières entre elles à l'aide de flèches bidirectionnelles reflétant la double relation de l'entreprise avec son environnement (« peut affecter ou être affecté »). Une partie prenante peut affecter l'entreprise sans être affectée par les activités de cette dernière et réciproquement. Les parties prenantes peuvent ainsi représenter des alliés ou, au contraire, des ennemis de l'entreprise selon la situation considérée.

Figure n°5: Les parties prenantes de l'entreprise



Source : MULLENBACH Astrid, 2007, P.111.

Freeman et Reed (1983) offrent également une définition beaucoup plus restreinte des parties prenantes envisagées alors comme « tout groupe ou toute personne de laquelle l'organisation dépend pour assurer sa survie ». Mais la définition la plus étroite est celle proposée par Clarkson (1995)¹⁸ « qui s'exposent à un risque dû au fait d'avoir investi une forme de capital – humain ou financier – dans une entreprise » ou « pour qui les activités d'une organisation comportent un risque »¹⁹. Ainsi selon la définition de Hill et Jones (1992, cités par Mercier, 2001) d'après laquelle les parties prenantes sont les personnes possédant un droit légitime sur l'entreprise. En effet, il n'existe aujourd'hui, pas de réel consensus sur la définition du concept de Stakeholder et par extension, sur la signification du terme « Stake »²⁰.

¹⁸MULLENBACH, Astrid. Op. cit., P. 111.

¹⁹ BONNAFOUS-BOUCHER, Maria., DAHL RENDTORFF, Jacob. La théorie des parties prenantes. Paris : Editions La Découverte, 2013, P. 13.

²⁰ MULLENBACH, Astrid. Op. cit., P. 112-113.

2.3. Hiérarchie et typologie des parties prenantes

Une des classifications les plus abouties est celle de Mitchell, Agle et Wood [1997]. Elle regroupe les parties prenantes en fonction de trois attributs et qui sont : le pouvoir, la légitimité et l'urgence.

- Le pouvoir : c'est la capacité d'influence réelle ou potentielle que les parties prenantes détiennent dans une société et vis-à-vis d'une entreprise pour imposer leur volonté²¹. En d'autre terme c'est le pouvoir d'influencer les décisions organisationnelles (Mitchell et al, 1997).
- La légitimité : c'est la légitimité de la relation entre les parties prenantes et l'organisation. Cette légitimité permet aux actions de l'entreprise d'être à la fois désirables et appropriées²².
- L'urgence : c'est le caractère urgent des droits que les parties prenantes peuvent prétendre exercer sur l'entreprise (Mitchell et al, 1997)²³. En d'autres termes, il s'agit de prendre en considération la sensibilité des parties prenantes au délai dans lequel leurs attentes sont satisfaites et le caractère critique de leurs droits pour l'entreprise²⁴.

Les groupes possédant les trois qualités (pouvoir, légitimité, urgence) sont des parties prenantes stables (definitive stakeholders) et sont, de fait, inclus dans la concertation. La participation des catégories d'acteurs décroît en fonction du nombre d'attributs possédés. Avec deux attributs, ils sont considérés comme des parties prenantes dépendantes : ils ont pour eux l'urgence et la légitimité, mais ils peuvent être dangereux quand ils relèvent du pouvoir et de l'urgence. Les parties prenantes dominantes ont pour elles le pouvoir et la légitimité. Avec un attribut, les parties prenantes sont dormantes (pouvoir), discrétionnaires (légitimité) ou demandeuses (urgence).

²¹BONNAFOUS-BOUCHER, Maria., DAHL RENDTORFF, Jacob. Op. cit., P. 22.

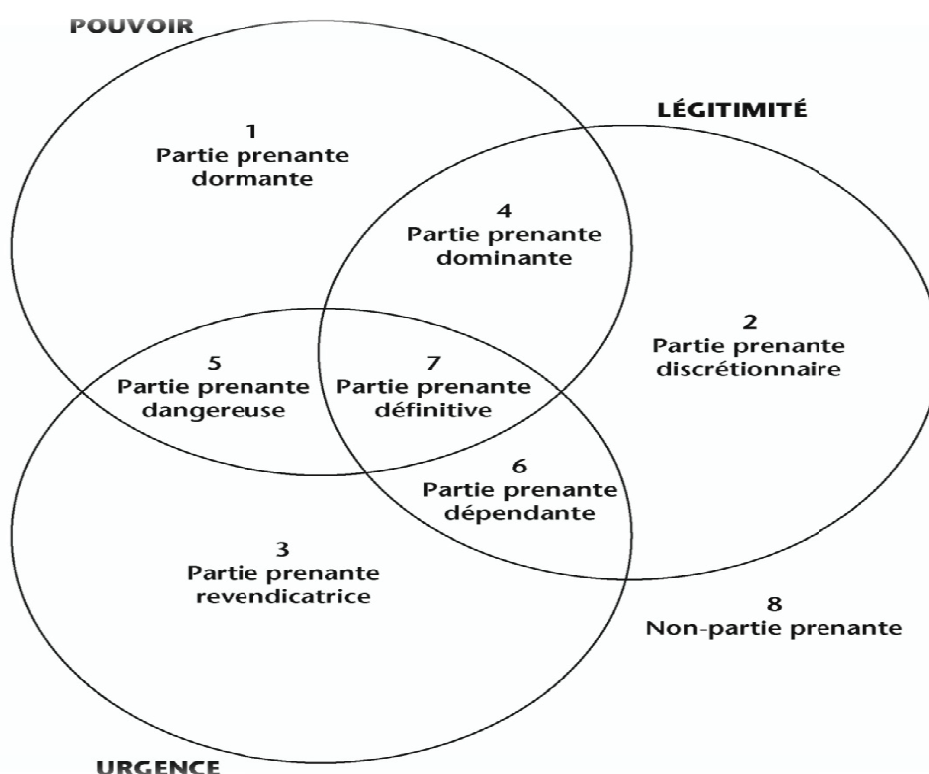
²²IGALENS, Jacques., POINT, Sébastien. Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. Paris : Dunod, 2009, P.33.

²³MERCIER, Samuel. L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature. 10^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, juin 2001, P. 6.

²⁴IGALENS, Jacques., POINT, Sébastien. Op. cit., P. 33.

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

Figure n°6 : Typologie des parties prenantes par Mitchell, Agle et Wood



Source : BONNAFOUS-BOUCHER, Maria., DAHL RENDTORFF, Jacob. 2013, P. 24.

D'autres classifications existent, moins opérationnelles et moins efficaces que celle de Mitchell, Agle et Wood (1997). Elles s'appuient sur une distinction première entre parties prenantes primaires et secondaires²⁵.

- Les parties prenantes dites « primaires » sont celles qui ont une relation contractuelle et formelle avec l'entreprise, comme les actionnaires, les salariés, les fournisseurs ou les clients.
- Les parties prenantes dites « secondaires » sont celles qui affectent ou sont affectées par l'entreprise, sans être directement engagées dans des transactions, comme les médias, les consommateurs ou encore les groupes de pression²⁶. Ainsi les parties prenantes secondaires peuvent avoir une influence potentielle (en cas de boycotts ou de campagnes de dénonciation par exemple) et peuvent rapidement émerger comme des acteurs capables d'influencer la performance de l'entreprise²⁷.

Certains ont simplement séparé les parties prenantes internes de celles externes à l'entreprise.

- Les parties prenantes internes sont des parties prenantes qui se situent entièrement dans les limites de l'organisation. Exemple : les dirigeants, les actionnaires, les syndicats
- Les parties prenantes externes sont des parties prenantes qui possèdent un intérêt particulier dans le fonctionnement de l'organisation, mais qui se trouvent au dehors de ses frontières.

²⁵BONNAFOUS-BOUCHER, Maria., DAHL RENDTORFF, Jacob. Op. cit., P. 22-23.

²⁶IGALENS, Jacques., POINT, Sébastien. Op. cit., P. 27.

²⁷MERCIER, Samuel. Op. cit., P. 5.

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

Exemple : les fournisseurs, les clients, les institutions financières, les collectivités territoriales, les États, les ONG et associations de défense des consommateurs, de l'environnement.

Max Clarkson préfère ainsi distinguer les parties prenantes volontaires des parties prenantes involontaires. Les premières prennent un risque en termes d'investissement (que celui-ci soit humain, financier, etc.) et contribuent à la création de valeur dans l'entreprise. Les secondes s'exposent aux conséquences provoquées par les actions de l'entreprise et cherchent alors à minimiser les impacts négatifs.

2.4. Les attentes des parties prenantes :

- **Les employés** : les employés attendent une rémunération plus juste, et une équité sociale. Les attentes sont variables en fonction de l'âge, du niveau d'étude, de l'expérience et du sexe. Il faut prendre en compte tous les profils, en lien avec la RH, pour donner à chacun les éléments qu'il attend. Il faut faire vivre l'interne pour la mise en place d'une politique RSE, en menant des consultations, en développant aussi les formations, dont les salariés sont très demandeurs depuis le DIF (Droit Individuel à la formation). Ainsi ils attendent des perspectives de carrière²⁸. Les salariés, logiquement proches géographiquement de l'entreprise (dans un cercle proche) attendent de leur entreprise qu'elle soit reconnue localement comme respectueuse de son environnement²⁹.

- **Les syndicats** : les syndicats attendent une justice et une équité sociale, qui devra se traduire concrètement, par des données chiffrées dans les rapports RSE et les rapports financiers de l'entreprise.

- **Les sous-traitants** : les sous-traitants attendent une rémunération équitable et une information juste sur les perspectives de développement et de pérennité de la collaboration de l'entreprise. C'est à l'entreprise en tant que client, d'affirmer ses besoins, et notamment elle doit définir de manière claire les exigences environnementales sur les produits et les processus de fabrication. Ainsi elle doit formaliser avec ses sous-traitants les exigences en matière de conditions de production, mais également de contrôle qualité, pour connaître le niveau d'exigence de chaque partie.

- **Les fournisseurs** : on ne le dira jamais assez, mais une relation de qualité est une relation durable. C'est ce qu'attendent bon nombre de fournisseurs/clients, qui souhaitent nouer des liens forts. Pour construire cette relation, l'entreprise doit formaliser les spécifications techniques de ses produits/services, comme les exigences éthiques et déontologiques qu'elle a fixé.

- **Les distributeurs** : les distributeurs attendent une plus grande maîtrise des marges, et des outils pour faire face à la concurrence. Les distributeurs attendent ainsi des informations financières claires, leur permettant de prendre des décisions rapides sur le plan financier. Mais c'est avant tout sur les volets environnementaux et sociaux qu'il faut mettre l'accent. Le développement de produits éthiques, notamment, est une attente forte dans de nombreux domaines, pour répondre bien souvent à l'attente des consommateurs.

²⁸ http://bruyeres-lyc.spip.ac-rouen.fr/IMG/pdf/Synthese_Chap_5.pdf

²⁹ <http://rse-pro.com/rse-salaries-fournisseurs-551>

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

- **Les banques** : le banquier s'assure de la pérennité économique et possède une attente en matière de besoins en fond de roulement. Toutes les informations à lui communiquer doivent l'être sous l'angle financier, car chaque partie de RSE peut avoir un volet RSE, et l'entreprise doit traduire ses engagements RSE en terme financier pour lever certaines réserves qui peuvent être émises par les banquiers. En interne, la politique de l'entreprise en matière de recrutement et de management respecte les principes RSE (égalité homme/femme, traitement des salaires, emploi handicapés) ou elle a besoin de prévoir des ajustements ? Idem pour les reclassements, licenciements... Une RH sociale possède un coût qu'il convient d'anticiper.
- **Les actionnaires** : ils sont en demande, sur le plan économique, de chiffres, et attendent avant tout les résultats financiers. Mais au delà des chiffres, ce sont aussi les engagements en matière d'éthique des affaires, de maîtrise des risques, d'anticipation et de transparence. Ces informations, tout comme celle liées à l'image, la maîtrise des risques, l'anticipation et la gestion de crise, vont aider les actionnaires et propriétaires à prendre les bonnes décisions.
- **Les collectivités locales** : pour les communautés locales et territoriales, il est très important de connaître la santé financière de l'entreprise, et ainsi de savoir si, économiquement, l'entreprise est pérenne. Les collectivités locales attendent de l'entreprise qu'elle participe à travers ses salariés ou des opérations de sponsoring, à la vie locale, et devenir un acteur de la commune/agglomération. Pour le volet social, il est aussi important de développer leur attractivité, et ainsi être un acteur du bassin d'emploi.
- **Les pouvoirs publics** : ce sont eux qui seront le plus en recherche d'informations sur le respect des lois, et surtout le respect de la réglementation en matière de droit du travail.
- **Les ONG/associations** : Les associations suivant le secteur où l'entreprise est située, seront plus ou moins actives, pour s'assurer que l'entreprise s'engage dans la protection de l'environnement. De même, de nombreuses associations et ONG vont se pencher sur la question du respect des droits de l'homme et des traités internationaux.
- **Les clients** : dont les attentes concernent en particulier le prix, la qualité, la sécurité des biens et services et les délais³⁰.

Tableau n°1 : Attentes des parties intéressées par rapport aux responsabilités de l'entreprise

	Economique	Environnement	Social
Actionnaires et propriétaires	Résultats financiers	Ethique, maîtrise des risques. Anticipation et transparence	Maîtrise des risques liés à l'image, anticipation et gestion de crise
Pouvoirs publics	Contribution à la richesse nationale et locale	Respect réglementation	Respect de la réglementation en matière de droit du travail

³⁰ http://bruyeres-lyc.spip.ac-rouen.fr/IMG/pdf/Synthese_Chap_5.pdf

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

Financiers / banques	Pérennité économique, besoin en fonds de roulement	Maîtrise des risques environnementaux et de leurs impacts financiers	Anticipation sur les besoins de reclassement afin d'en limiter les coûts
Assureurs	Charges de réparation	Maîtrise des risques	Accidents du travail y compris des sous-traitants
Employés et syndicats	Equité sociale, rémunération	Respect de l'environnement local	Motivation, consultation interne, formation, développement employabilité
Clients	Garantie, qualité	Consommation de ressources	Ethique, commerce équitable
Fournisseurs	Relations de partenariat long terme	Formalisation des spécifications techniques	Formalisation des exigences éthiques et déontologiques
Sous-traitants	Rémunération équitable information des perspectives de développement et de la pérennité de la collaboration	Définition claire des exigences environnementales sur les produits et sur les processus	Formalisation des exigences en matière de conditions de production et des modes de contrôle et d'audit
Distributeurs	Maîtrise des marges concurrence	Réduction des déchets d'emballage des transports. Prise en compte des aspects environnementaux	Développement de produits éthiques
Consommateurs	Juste prix	Respect de l'environnement et information	Respect du droit social
Concurrents	Benchmarks	Respect des règles de protection	Respect du droit de la concurrence, éthique, absence de dumping social
Communautés locales et territoriales	Pérennité de l'entreprise	Information et transparence. Réduction des nuisances	Prise en compte des attentes locales, participation à la vie locale. Acteur du bassin d'emploi.
ONG	Transparence	Engagement dans la protection de l'environnement	Respect des droits de l'homme et traités internationaux

Source : Capron M. et Quairel-Lanoizelée F. (2004), Mythes et réalités de l'entreprise responsables, résumé de l'ouvrage par Peyron V. (2005 - 2006).

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

2.5. La contribution des parties prenantes dans la création de valeur de l'entreprise

Le tableau suivant présente la contribution de chacune des parties prenantes dans le processus de création de valeur.

Tableau n°2 : Contribution des parties prenantes dans la création de valeur de l'entreprise

Parties prenantes	Contribution à la création de valeur
Investisseurs et apporteurs de fonds	Capitaux ; Endettement ; Réduction du risque, du coût de financement ou d'emprunt
Managers	Compétence pour la gestion de l'organisation
Salariés	Développement d'un capital humain spécifique, innovation, collaboration, engagement, travail en équipe, attitudes...
Syndicats	Stabilité de l'emploi, résolution de conflits
Clients/utilisateurs	Loyauté à la marque, réputation, fréquence d'achats
Fournisseurs et associés de la chaîne d'approvisionnement et de logistique	Efficience, réduction des coûts, innovation technologique etc.
Partenaires et alliés	Ressources stratégiques, conquête de marché, option de développement futur...
Communauté locale, citoyens etc.	Licence de travailler, légitimité etc.
Gouvernement	Support macroéconomique et politique
Autorités réglementaires	Accréditation, licence etc.
ONG	Légitimité et licence de travailler

Source : YAHCHOUCI, Georges, 2007, P.86.

2.6. Le contre pouvoir

Un contre-pouvoir est un groupement organisé agissant pour limiter le pouvoir d'un décideur. Les parties prenantes d'une entreprise exercent un contre-pouvoir lorsqu'elles estiment que les décisions prises par les dirigeants de l'entreprise portent atteinte à leurs intérêts.

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

Cyert et March ont montré que le fonctionnement d'une entreprise pouvait être décrit comme une coalition d'acteurs (parties prenantes) dont les objectifs sont souvent contradictoires. Ils considèrent que la prise de décision est le résultat de l'ensemble des pouvoirs exercés par l'ensemble des parties prenantes. Le rôle du décideur est donc de faire converger les opinions vers un objectif commun³¹. Exemple : pour éviter que les clients et les ONG exercent un contre-pouvoir, Carrefour a décidé de ne pas vendre de produits contenant des OGM.

2.6.1. Les moyens d'action des contre-pouvoirs

Les moyens d'action utilisés par les parties prenantes pour influencer le processus décisionnel sont :

- **Les salariés** utilisent comme moyens d'action la grève totale ou partielle, l'information vers la presse, l'attaque en justice...
- **Les consommateurs** peuvent boycotter les produits, mener des actions en justice...
- **Les actionnaires** peuvent vendre les actions, révoquer les dirigeants, utiliser leur droit de veto lors des votes en AG...
- **Les associations et les ONG** peuvent informer les populations locales clientes, alerter l'opinion internationale, diffuser les résultats d'enquêtes dans la presse...
- **L'État** peut modifier la réglementation, réprimer, modifier la fiscalité...
- **Les fournisseurs** peuvent modifier les prix, ne plus proposer les produits demandés.

Dans ce contexte, l'entreprise qui intègre les attentes de ses parties prenantes dans son processus de décisions cherche à améliorer sa capacité de gouvernance.

Le terme de gouvernance est apparu en France dans les années 1990 ; c'est un dérivé d'un terme anglo-saxon « governance »³². La gouvernance de l'entreprise désigne l'ensemble des mécanismes qui permettent de contrôler et de réguler le comportement des dirigeants de l'entreprise. En effet, il existe deux modes de gouvernance de l'entreprise : la gouvernance actionnariale et la gouvernance partenariale :

- **La gouvernance actionnariale** permet aux actionnaires (shareholders) de contrôler l'activité des dirigeants et d'avoir une vision précise des stratégies et des rémunérations. Elle a pour objectif la maximisation de la richesse des actionnaires. Elle permet de réduire les abus de pouvoir des décideurs et aménage un nouvel équilibre entre le pouvoir du dirigeant et celui de l'actionnaire. Les actionnaires peuvent exercer leur contre-pouvoir au sein des assemblées générales (AG) et par le biais du conseil d'administration (CA).

- **La gouvernance partenariale** revêt une dimension plus vaste et englobe les relations avec l'ensemble des parties prenantes (stakeholders). Elle a pour objectif la création de valeur à long terme en prenant en compte les intérêts de l'ensemble des parties prenantes. Cela coïncide avec l'introduction de la notion de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE). La gouvernance prend alors un sens nouveau dans la mesure où elle doit coller le plus possible avec l'actualité de l'entreprise et veiller à obtenir l'adhésion de toutes les parties prenantes à la finalité de l'entreprise.

³¹ <http://sabbar.fr/management/les-parties-prenantes-et-les-contre-pouvoirs/>

³² <https://www.marketing-etudiant.fr/cours/a/management-les-parties-prenantes-et-les-contre-pouvoirs.php>

Section 2. Développement durable et RSE

Dans cette section on va aborder deux points à savoir le développement durable et la responsabilité sociétale de l'entreprise.

1. Développement durable

1.1. Définition de développement durable

Le concept est défini dans le rapport Brundtland (1987) comme « un développement qui permet de satisfaire les besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs ». Afin de saisir les subtilités du concept, il est important, dans une première partie, de bien comprendre les notions de développement, souvent assimilée à celle de croissance, et de durabilité, faisant référence à un élément de long terme.

Le mot « développement » en usage dans le langage ordinaire désigne tantôt un état, tantôt un processus, tantôt un objectif, connoté par les notions de bien-être, de progrès, de justice sociale, de croissance économique, d'épanouissement personnel, d'équilibre écologique. Outre l'aspect quantitatif défendu par la dimension « croissance », se détache une dimension qualitative à travers une multitude d'autres éléments (bien-être par exemple). Harribey(2004) définit ainsi le développement comme « l'évolution d'une société qui utilise ses gains de productivité non pour accroître indéfiniment une production génératrice de dégradations de l'environnement, d'insatisfaction, de désir refoulés, d'inégalités et d'injustices, mais pour diminuer le travail de tous en partageant plus équitablement les revenus de l'activité ». Le développement, au-delà de sa vision utilitariste, se conçoit donc comme un domaine d'amélioration des capacités des individus leur permettant de faire ce qu'ils désirent et d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés.

La durabilité, pour sa part, trouve deux écoles de pensée. La « soutenabilité faible » postule le possible remplacement des ressources naturelles épuisées par du capital de substitution (inclusion dans le prix de vente d'une rente de rareté : le droit à polluer). La « soutenabilité forte », ensuite, pour laquelle il est impératif de transmettre aux générations futures un stock de ressources naturelles non dégradées : l'utilisation des ressources doit se faire en deçà du seuil de renouvellement et le principe de précaution prévaut sur le principe du pollueur payeur. Le développement durable, qu'il soit à soutenabilité faible ou forte, implique un changement où les stratégies doivent se concevoir sur plus d'une génération et dans l'espace global. Ensuite, il faut prendre en compte la dimension quantitative (la croissance) et la dimension qualitative. Enfin, l'accumulation de la richesse repose sur la recherche du bien-être collectif. Cette première approche demeure cependant trop générale et nécessite d'être rapprochée des concepts managériaux pour acquérir une dimension opérationnelle³³.

³³Alexandre Asselineau, Pierre Piré-Lechalard. « Le développement durable : une voie de rupture stratégique ? ». Management & Avenir, 2009, n° 26, P. 281-283.

1.2. Les piliers de développement durable

Il existe trois piliers de développement durable : le pilier environnemental, le pilier social et le pilier économique.

1.2.1. Le pilier environnemental

Les principaux enjeux environnementaux sont les suivants :

- **Economiser et préserver les ressources naturelles** : utiliser de façon optimale et efficace les ressources naturelles, veiller à limiter le gaspillage (énergie, eau, matériaux, alimentation.), privilégier l'utilisation de ressources renouvelables (animales, végétales, minières, énergétiques, etc.) et de matériaux recyclables.
- **Protéger la biodiversité, c'est-à-dire maintenir la variété des espèces animales et végétales pour préserver les écosystèmes** : épargner des espèces menacées ou en voie de disparition, intégrer les variétés anciennes ou rares, éviter les produits OGM et favoriser les produits issus de l'agriculture biologique et biodynamique raisonnée.
- **Eviter les émissions de CO2 pour lutter contre le changement climatique** : Optimiser les transports (personnes, prestations, bien matériels.), favoriser l'utilisation de produits et d'espèces végétales de saison.
- **Gérer et valoriser les déchets** : Limiter la consommation aux quantités nécessaires, favoriser le recyclage et la valorisation des déchets, intégrer ces problématiques dans sa politique d'achat responsable (sélection de produits issus du recyclage).

1.2.2. Le pilier social.

Les principaux enjeux sociaux sont les suivants :

- **Lutter contre l'exclusion et les discriminations, c'est-à-dire respecter et protéger les personnes les plus faibles (en situation de handicap, âgées, minoritaires...), donner l'accès aux droits sociaux pour tous** : Instaurer une politique sociale avancée (garantir de bonnes conditions de travail, favoriser la formation, intéresser les salariés), Mettre en place une politique d'aide à la réinsertion (professionnelle et/ou personnelle), Développer des projets ciblés pour limiter les disparités (égalité Homme-Femme, nivellement des salaires, accessibilité pour tous...etc.)
- **Favoriser la solidarité** : Contribuer à la réduction des inégalités sociales par la collaboration avec des associations et/ou des projets locaux ou internationaux, sélectionner des produits issus du commerce équitable (nord-sud et nord-nord) c'est-à-dire garantir un revenu minimal qui couvre les frais réels et le salaire de l'exploitant, développer des relations avec des acteurs spécifiques (collectivités, associations, fournisseurs...) locaux ou internationaux afin d'améliorer certaines particularités communes. Ex : Les employés d'un hôtel donnent de leur temps de travail pour donner des cours de soutien.
- **Contribuer au bien-être** : développer le dialogue social, les remontées d'informations (entre nos partenaires, nos fournisseurs, nos clients, et nos salariés), tenir compte des spécificités de chacun en tant qu'employé et/ou client (accessibilité

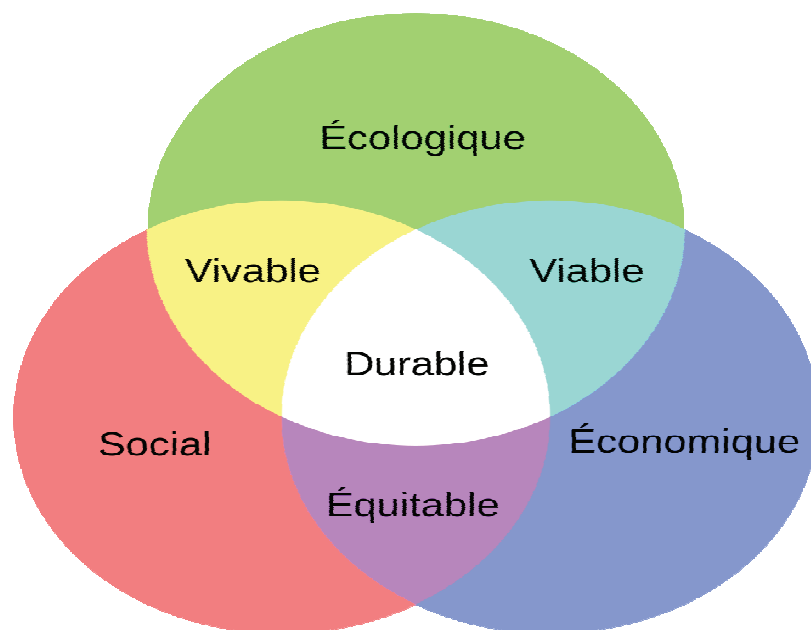
aux personnes à mobilité réduite, aménagement d'horaires pour les jeunes mères/pères, établissement d'une politique de mobilité...) et proposer des actions ayant un impact positif sur les personnes concernées (détente, cohésion, contact avec la nature, échanges facilités...).

- **Valoriser les territoires** : favoriser les produits et savoir-faire locaux, préserver et diffuser le patrimoine local (culturel et naturel, incluant les traditions, langues, mœurs et arts sous toutes leurs formes).

1.2.3. Le pilier économique :

Les enjeux d'une économie responsable sont nombreux, souvent lié à l'un des deux autres piliers du développement durable, l'environnement et le social, voir aux deux. Voici quelques pistes identifiées : développer des pratiques commerciales innovantes et éthiques pour mieux répartir les bénéfices et les richesses, répartir les richesses et les bénéfices de façon plus juste, intégrer le coût social et environnemental dans le prix des produits et chercher à développer le tissu économique local³⁴.

Figure n°7 : Les trois « piliers » du développement durable



Source : BARMAKI, Loubna., AITCHEIKH, Driss. 2016, P. 16.

1.3. Les principes de développement durable.

La déclaration de Rio adoptée en juin 1992 a retenu 27 principes qui guident les actions des différents acteurs en faveur du développement durable³⁵, C'est-à-dire elles s'inscrivent dans une démarche qui tient compte des trois dimensions indissociables du développement

³⁴[http://www.3-0.fr/doc-dd/qu-est-ce-que-le-dd/tour-d-horizon-des-enjeux-des-3-piliers-du-developpement-durable#Préserver l'environnement](http://www.3-0.fr/doc-dd/qu-est-ce-que-le-dd/tour-d-horizon-des-enjeux-des-3-piliers-du-developpement-durable#Pr%C3%A9server%20l%27environnement)

³⁵ JOUNOT, Alain. Le développement durable. Paris : Afnor, 2004, P. 4.

durable (environnemental, social et économique)³⁶. Parmi ces 27 principes on a cité quelque un.

1.3.1. Le principe de précaution :

« Il s'applique lorsque l'information et la connaissance sont imparfaites et concernent un impact irréversible »³⁷. Le principe de précaution est un principe selon lequel l'absence de certitudes, compte tenu des connaissances scientifiques et techniques du moment, ne doit pas retarder l'adoption de mesures effectives et proportionnées visant à prévenir un risque de dommages graves et irréversibles à l'environnement³⁸.

1.3.2. Le principe de prévention :

Il vise à minimiser et si possible, à éliminer les rejets de substances potentiellement nocives et à promouvoir des produits et procédés moins polluants³⁹.

Exemple : la réduction des dommages et effets liés aux déchets par une réduction des quantités produites (conception des produits et technologies propres) obéit à ce principe.

1.3.3. Le principe pollueur/payeur (ppp) :

Principe selon lequel les frais résultant des mesures de prévention, de réduction de la pollution et de lutte contre celle-ci doivent être supportés par le pollueur. Les autorités nationales devraient s'efforcer de promouvoir l'internationalisation des coûts de protection de l'environnement et l'utilisation d'instruments économiques, en vertu du principe selon lequel c'est le pollueur qui doit, en principe, assumer le coût de la pollution, dans le souci de l'intérêt public et sans fausser le jeu du commerce international et de l'investissement⁴⁰.

1.3.4. Le principe de solidarité :

La protection de l'environnement et la lutte contre la pauvreté concernent tous les pays selon des responsabilités communes, mais différenciées. La coopération entre les États devra être basée sur la bonne foi sans nuire aux autres États, qu'il convient d'avertir de toute catastrophe ou activités dangereuses pouvant les affecter sans remettre en cause le droit souverain de chaque Nation à exploiter ses ressources⁴¹.

1.3.5. Le principe d'équité :

Le principe doit se décliner sur trois niveaux :

- Dans un pays, il consiste essentiellement à assurer les besoins de tous par une meilleure répartition de la richesse (réduction de la pauvreté).

³⁶ <http://www.education.gouv.qc.ca/enseignants/references/developpement-durable/principes/#c16713>

³⁷ KAMMAS, M. Said. Op. cit., P. 80.

³⁸ BRODHAG, Christian. Dictionnaire du développement durable. Paris : Afnor, 2004, P.178.

³⁹ JOUNOT, Alain. Op. cit., P. 4.

⁴⁰ BRODHAG, Christian. Op. cit., P. 181-182.

⁴¹ JOUNOT, Alain. Op. cit., P. 4.

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

- Entre les pays ou les peuples, il repose sur la reconnaissance du caractère mondial et commun de l'environnement et sur la nécessité d'en partager les ressources et sur le développement des pays du sud et le commerce équitable, etc.
- Enfin le développement durable suppose une équité intra-générationnelle (réduction de la pauvreté, relation Nord-Sud) et une équité intergénérationnelle (stabilité climatique, préservation de la biodiversité, etc.)⁴²

1.4. Les objectifs de développement durable.

Le 25 septembre 2015, un nouvel ensemble d'objectifs mondiaux a été adopté dans le cadre d'un nouveau programme de développement durable. Chaque objectif a des cibles à atteindre d'ici les 15 prochaines années. En réalité il ya 17 objectifs et dans notre étude on a cité quelque un.

1.4.1. Éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde.

La pauvreté ne se résume pas à l'insuffisance de revenus et de ressources pour assurer des moyens de subsistance durables. Ses manifestations comprennent la faim et la malnutrition, l'accès limité à l'éducation et aux autres services de base, la discrimination et l'exclusion sociale ainsi que le manque de participation à la prise de décision. La croissance économique doit être partagée pour créer des emplois durables et promouvoir l'égalité⁴³.

Les cibles :

- D'ici à 2030, éliminer complètement l'extrême pauvreté dans le monde entier (s'entend actuellement du fait de vivre avec moins de 1,25 dollar par jour)
- D'ici à 2030 réduire de moitié au moins la proportion d'homme, de femmes et d'enfants de tout âge qui vivent dans la pauvreté sous tous ses aspects, telle que définie par chaque pays et quelles qu'en soient les formes.

1.4.2. Réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre.

Si les inégalités de revenus entre les pays ont pu être réduites, les inégalités internes se sont quant à elles accrues. On s'accorde de plus en plus à reconnaître que la croissance économique ne suffit pas pour réduire la pauvreté si elle n'est pas bénéfique pour tous et ne concerne pas les trois dimensions du développement durable, c'est-à-dire économique, sociale et environnementale. En vue de réduire les inégalités, il a été recommandé d'appliquer des politiques dont le principe soit universel tout en prêtant attention aux besoins des populations désavantagées et marginalisées.

Les cibles :

- D'ici à 2030, autonomiser toutes les personnes et favoriser leur intégration sociale, économique et politique, indépendamment de leur âge, de leur handicap, de leur race, de leur appartenance ethnique, de leurs origines, de leur religion ou de leur statut économique ou autre.

⁴²KAMMAS, M. Said. Op. cit., P. 80.

⁴³<http://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

- D'ici à 2030, faire en sorte, au moyen d'améliorations progressives, que les revenus des 40% les plus pauvres de la population augmentent plus rapidement que le revenu moyen national, et ce de manière durable.

1.4.3. Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie.

Obtenir une éducation de qualité est le fondement pour améliorer la vie des gens et le développement durable. Des progrès majeurs ont été accomplis dans l'amélioration de l'accès à l'éducation à tous les niveaux et l'accroissement des taux de scolarisation à tous les niveaux dans les écoles, en particulier pour les filles.

Les cibles :

- D'ici à 2030, éliminer les inégalités entre les sexes dans le domaine de l'éducation et assurer l'égalité d'accès des personnes vulnérable, y compris les personnes handicapées, les autochtones et les enfants en situation vulnérable, à tous les niveaux d'enseignement et de formation professionnelle.
- D'ici à 2030, faire en sorte que toutes les filles et tous les garçons suivent, sur un pied d'égalité, un cycle complet d'enseignement primaire et secondaire gratuit et de qualité, qui débouche sur un apprentissage véritablement utile.
- D'ici à 2030, augmenter considérablement le nombre de jeunes et d'adultes disposant des compétences, notamment techniques et professionnelles, nécessaires à l'emploi, à l'obtention d'un travail décent et à l'entrepreneuriat.

1.4.4. Établir des modes de consommation et de production durables.

La consommation et la production durables encouragent à utiliser les ressources et l'énergie de manière efficace, à mettre en place des infrastructures durables et à assurer à tous l'accès aux services de base, des emplois verts et décents et une meilleure qualité de la vie. Elles contribuent à mettre en œuvre des plans de développement général, à réduire les coûts économiques, environnementaux et sociaux futurs, à renforcer la compétitivité économique et à réduire la pauvreté.

La consommation et la production durables visent à « faire plus et mieux avec moins », accroissant les gains socioéconomiques nets tirés des activités économiques en réduisant l'utilisation des ressources, la dégradation et la pollution tout au long du cycle de vie, tout en améliorent la qualité de la vie. Elles mettent en jeu différentes parties prenantes, entre autres les entreprises, les consommateurs, les décideurs, les chercheurs, les scientifiques, les détaillants etc.

Les cibles :

- D'ici à 2030, parvenir à une gestion durable et à une utilisation rationnelle des ressources naturelles.
- D'ici à 2030, réduire considérablement la production de déchets par la prévention, la réduction, le recyclage et la réutilisation.

1.4.5. Prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions.

Les émissions de gaz à effet de serre engendrées par les activités humaines n'ont jamais été aussi élevée. Entraîné par la croissance économique et l'accroissement de la population, le changement climatique a des effets très étendus sur les systèmes humains et naturels dans tous les pays et sur tous les continents. Avec le réchauffement de l'atmosphère et des océans, les quantités de neige et de glace ont diminué et le niveau des mers s'est élevé. La température à la surface de la terre devrait augmenter au cours du 21^{ème} siècle, et si des mesures ne sont pas prises, cette augmentation pourrait dépasser trois degrés Celsius pendant ce siècle.

Les cibles :

- Incorporer des mesures relatives aux changements climatiques dans les politiques, les stratégies et la planification nationales.

1.5. Le développement durable en entreprise.

Le développement durable implique donc une réflexion en matière de temporalité, d'espace, de besoin collectif, de bien-être et de croissance. A un niveau micro-économique, trois dimensions (triple bottom line) doivent être considérées : l'efficacité économique, l'équité sociale et l'intégrité de l'environnement auxquels s'ajoute la gouvernance (Elkington, 1998). Daub et Ergenzinger (2005) désignent ainsi ce concept comme une forme de gestion fondée sur le principe selon lequel l'augmentation de la valeur de l'entreprise repose fondamentalement sur la réconciliation des objectifs économiques de l'entreprise avec les enjeux environnementaux et sociaux, avec une dimension éthique.

La gouvernance n'est ici pas réellement un pilier mais une manière de diriger l'entreprise. Elle désigne un « système démocratique de gestion », avec une multiplication des lieux et des acteurs impliqués dans les décisions et renvoie à la mise en place de nouveaux modes de régulation plus souples, fondés sur le partenariat entre différentes parties prenantes (Moreau Defarges, 2003). La réussite d'une stratégie ou d'une conversion au développement durable en entreprise passe donc par la considération des intérêts de toutes les parties prenantes (Jones et Wicks, 1999), et ceci pour une question d'efficacité (Freeman, 1999), ce qui s'avère évidemment complexe (Vatteville, 2008) : cela implique un élargissement de la relation d'agence (la plupart des parties intéressées n'ont au mieux qu'un droit de surveillance et non un droit de propriété) dans un contexte d'objectifs parfois opposés. L'introduction dans l'entreprise du concept s'est opérée à travers la notion de responsabilité sociale (Igalens et Joras, 2002). La communauté Européenne (1999) définit la responsabilité sociale de l'entreprise comme « l'engagement continu des entreprises à se comporter de manière équitable et responsable tout en contribuant au développement économique et en améliorant la qualité de vie de leurs employés et de leur famille ». Dans ce cadre, les entreprises doivent, d'une part, satisfaire leurs obligations légales, et d'autre part, s'engager au-delà pour rechercher la satisfaction de leurs parties prenantes actuelles et futures⁴⁴.

⁴⁴Alexandre Asselineau, Pierre Piré-Lechalard. Op. cit., P. 283 .

2. La responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) : l'approche américaine et l'approche européenne.

2.1. L'approche américaine de la RSE.

Le concept de responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE), traduit de l'anglais « Corporate Social Responsibility » trouve son origine dans les années 1950 aux États-Unis la RSE dans son conception américaine elle est issue de considération éthique et religieuses. Cette vision américaine, notamment états-unienne de la RSE, issue de préceptes bibliques « met l'accent sur la bienfaisance comme corollaire du principe de responsabilité individuelle avec le but de corriger les défauts du système, de réparer les abus et les outrages plutôt que de prévenir ou d'anticiper les nuisances ou les dommages causés par l'activité de l'entreprise, dans le dessein de les éviter » (Capron, Quairel, 2007, p.7). Ici, il ne s'agit pas de responsabilité collective mais de responsabilité individuelle, où les injustices du système social sont réparées par des actions philanthropiques. Dans ce contexte, c'est l'éthique qui gère les relations entre les individus, elle combat la mauvaise conduite et l'immoralité sans intervention de l'Etat, « jugée comme limitant la liberté individuelle ou entraînant des effets pervers » (p.8). Par exemple, au sein d'une entreprise, l'éthique constitue un moyen juridique de dégager la responsabilité de l'entreprise en cas d'agissements illégaux d'un salarié. Le non-respect des règles, dictées par un code éthique américain, est considéré comme une faute grave susceptible d'entraîner la résiliation du contrat de travail (Mercier, 2004). En définitive, beaucoup d'entreprises américaines résument la conception américaine de la RSE à des actions philanthropiques étrangères à leurs activités économiques (Capron, Quairel, 2007). Carroll (1979, 1999) attribue à Howard Bowen la paternité du concept de responsabilité sociétale en management en faisant référence à son ouvrage de 1953 intitulé « Social Responsibilities of the Businessman »⁴⁵.

Selon la définition de Bowen (1953 : 6) « La responsabilité sociale renvoie à l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considéré comme désirables dans notre société » (Jean-Pascal Gond, 2010, p. 33)⁴⁶. Depuis, la définition de la responsabilité sociétale a sensiblement évolué dans le temps. Ainsi selon la définition de Davis (1960 : 70) « La responsabilité sociale concerne les actions et les décisions que les hommes d'affaires prennent pour des raisons qui vont en partie au-delà des intérêts purement techniques et économiques de l'entreprise » (Jean-Pascal Gond, 2010, p. 33)⁴⁷. En 1971, le committee for Economic Development (CDE) approfondit le concept de la RSE en faisant référence à trois cercles concentriques : « le premier comprend les responsabilités de bases pour l'accomplissement des fonctions essentielles de l'entreprise, relatives à la production, à l'emploi et à la croissance économique ; le second, englobant le premier, inclut une notion élargie de la responsabilité, avec une sensibilité aux évolutions de la société et de ses attentes,

⁴⁵DOHOU, Angéle., BERLAND, Nicolas. Op. cit., P. 6-7.

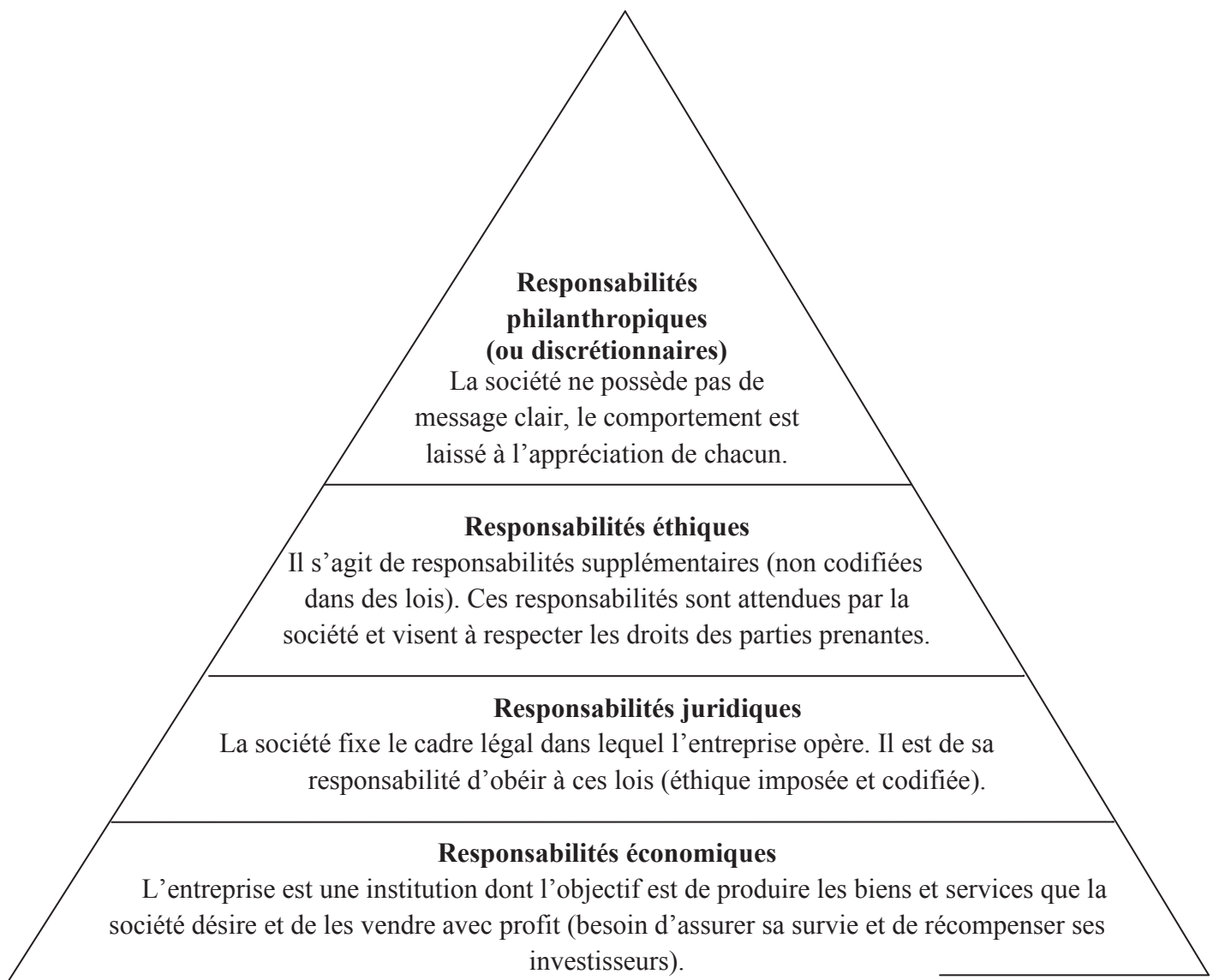
⁴⁶GOND, Jean-Pascal. Gérer la performance sociétale de l'entreprise. Paris : Vuibert, 2010, P. 33.

⁴⁷Ibid., p. 33.

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

avec, par exemple, la prise en considération des questions de protection de l'environnement, de relation sociales ou encore d'information des consommateurs ; enfin, le troisième tient compte de l'exercice des responsabilités émergentes, servant à améliorer l'environnement, comme des créations ciblées d'emplois au profit de populations particulièrement défavorisée » (Germain, Trébucq, 2004, p. 36). En 1979, Carroll définit la notion de responsabilité sociétale comme « ce que la société attend des organisations en matière économique, légale, éthique et discrétionnaire ». Ainsi selon Carroll (1991), la responsabilité regroupe 4 composants : économique, juridique, éthique et discrétionnaire (figure 7). Bien que Carroll étende la responsabilité de l'entreprise à des considérations éthiques et discrétionnaires, il ne manque pas de rappeler que la responsabilité fondamentale de l'entreprise reste d'ordre économique.

Figure n°8 : Les composantes de la RSE



Source : DOHOU, Angèle., BERLAND, Nicolas. 2007, P. 7.

2.1.1. L'évolution de la conception américaine de la RSE.

A. Sensibilité sociétale de l'entreprise :

Les débats des années 1960 et 1970, relatifs aux fondements de la responsabilité sociétale et à la définition de son contenu, sont donc restés relativement éloignés des préoccupations managériales. La RSE peut alors apparaître aux praticiens comme un concept relativement vague et philosophique, son étude est découplée de la performance financière, et rien n'est dit sur la façon d'identifier ou de gérer concrètement une demande sociétale (cf. critiques d'Ackerman et Bauer, 1976). Une nouvelle vague de réflexions sur la responsabilité sociétale émerge, privilégiant cette fois l'analyse des stratégies que les entreprises peuvent déployer face aux demandes sociétales qui surviennent. C'est dans ce champ d'analyse qu'apparaît la notion de « sensibilité sociétale de l'entreprise » - Corporate Social Responsiveness – qui traduit la « capacité de l'entreprise à répondre aux pressions sociétales » (Frederick, 1978) ; son acronyme, identique en langue anglaise à celui de la RSE, conduit les auteurs à le labelliser « RSE-2 »⁴⁸. Pour Wood (1991), la réceptivité signifie la mise en place d'une gestion des relations qui lie la firme avec les différents « stakeholders ». Cette nouvelle notion apporte une orientation plus managériale et plus opérationnelle à la responsabilité sociétale. La responsabilité sociétale et la réceptivité sociétale sont deux perspectives différentes avec des implications différentes. Tandis que la première reste vague pour les dirigeants (en stipulant qu'il existe un contrat implicite entre l'entreprise et la société selon lequel l'entreprise a des obligations envers la société qui a le droit de la contrôler), la deuxième perspective est plus opérationnelle et managériale car elle spécifie les individus ou groupes d'individus qui ont un enjeu dans les activités de l'entreprise, identifie leurs attentes et définit les démarches managériales nécessaires pour y répondre. La réceptivité sociétale exprime l'attention des dirigeants portée aux demandes de la société, elle répond ainsi au flou de la responsabilité sociétale (Pesqueux, 2002, p. 159)⁴⁹.

B. La performance sociétale de l'entreprise :

La notion de performance sociétale de l'entreprise a progressivement émergé dans la littérature du « Business and society » à la fin des années 1970, avant de se substituer partiellement aux concepts qui prévalaient jusqu'alors pour désigner le comportement « extra-économique » de l'entreprise, à savoir les notions de responsabilité sociétale (RSE-1) et de sensibilité sociétale (RSE-2) de l'entreprise⁵⁰. Ainsi selon Carroll (1979) la PSE est l'articulation et l'interaction entre : différentes catégories de responsabilités sociétales (RSE), des problèmes pour lesquels s'exercent de RS (problèmes sociétaux), et des philosophies de réponse à ces problèmes (processus de sensibilité sociétale). Ainsi Carroll (1979) a proposé un modèle qui définit le concept de PSE comme l'intersection de trois dimensions différentes :

⁴⁸GOND, Jean-Pascal. Op. cit., P. 36-37.

⁴⁹DOHOU, Angèle., BERLAND, Nicolas. Op. cit., P. 8.

⁵⁰ GOND, Jean-Pascal. Op. cit., P. 53.

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

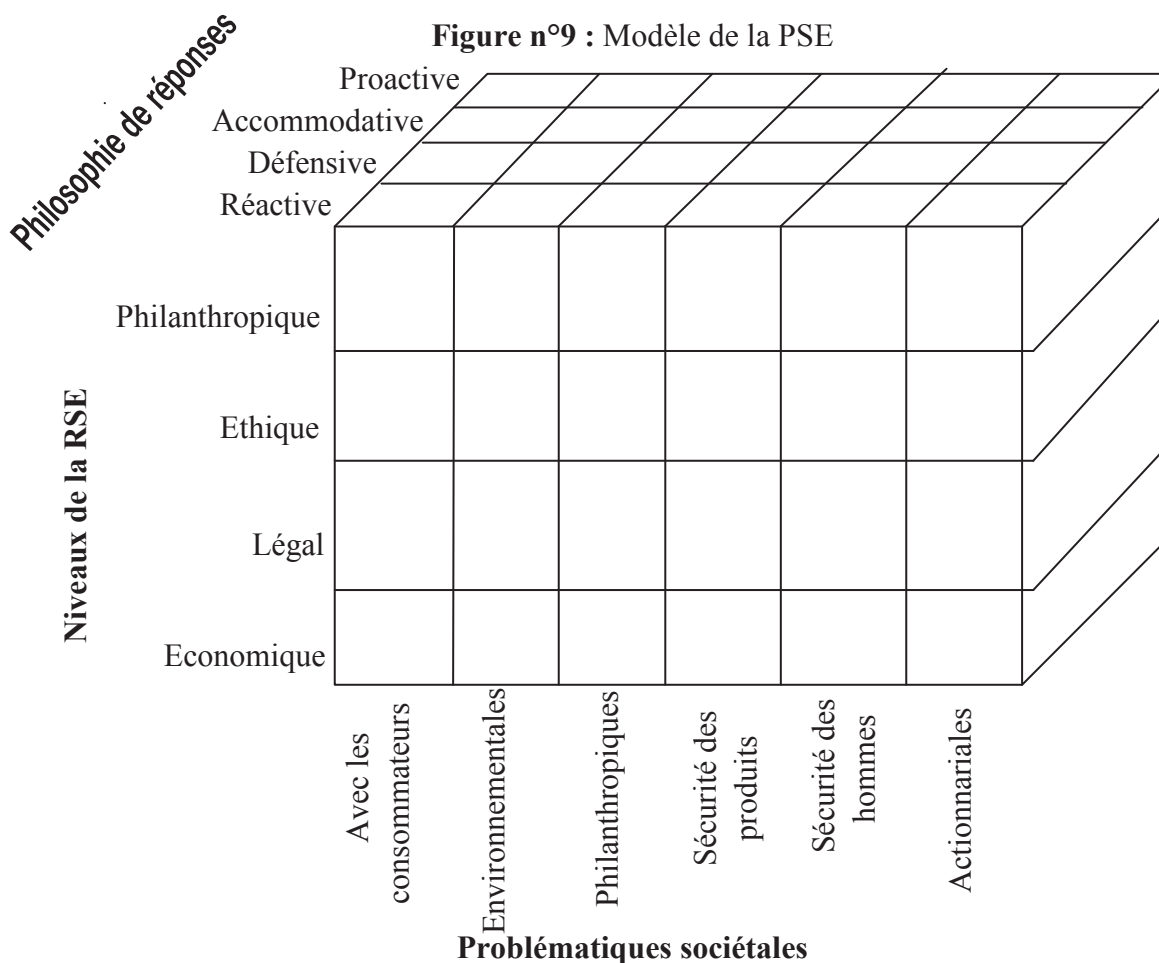
1. Les principes de responsabilité sociale de l'entreprise, qui peuvent se décomposer en 4 niveaux (économique, légal, éthique et philanthropique). Cette dimension « correspond aux fins que poursuit l'entreprise par le biais de la responsabilité sociétale. Celle-ci implique non seulement les impératifs de rentabilité économique et de respect des obligations légales, mais, au-delà, le recours à un comportement éthique, conforme aux normes et attentes sociales, ainsi qu' une part plus volontaire et discrétionnaire d'inspiration philanthropique » (Germain et Trébucq, 2004, p. 37).

2. Les problèmes sociétaux rencontrés Par l'entreprise. Cette dimension représente les domaines dans lesquels la responsabilité peut être exercée. En fonction de la période considérée et du secteur dont relève l'entreprise, il pourra s'agir plus particulièrement de questions environnementales, sociales, actionnariales ou encore de qualité et de sécurité des produits.

3. La philosophie de réponse adoptée par une entreprise pour répondre de sa RSE. D'après Carroll, les entreprises peuvent avoir quatre attitudes ou postures face aux responsabilités sociales :

- Les déniers : attitude réactive
- Faire le minimum : attitude défensive
- Etre progressiste : attitude accommodative
- Etre leader : attitude proactive

Le schéma suivant représente le modèle de la PSE selon Carroll (1979)



Source : selon Carroll (1979). P.503.

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

Dans la lignée des travaux de Carroll, Wood (1991p. 693) considère que la performance sociétale est « Une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociale, de processus de sensibilité sociale et de programmes, de politiques et de résultats observables qui sont liés aux relations sociétales de l'entreprise ». Ainsi selon Clarkson (1995) La PSE est la capacité à satisfaire ses parties prenantes et à les gérer de manière proactive.

Remarque : La définition de Carroll (1979) et de Clarkson (1995) de la PSE a été construite à partir des passages exprimant de la manière la plus synthétique possible la notion de PSE.

Le schéma suivant, proposé par Gond (2006), résume ces trois étapes du développement théorique du concept de RSE.

Figure n°10 : Les étapes du développement théorique de la RSE



Source : HATTABOU, Anas. 2011, P.75.

2.2. L'approche européenne de la RSE

2.2.1. Définition de l'approche européenne de la RSE

Aux États-Unis la recherche sur la RSE diminuera d'intensité à partir du milieu des années 1980 (Carroll, 1999). Par la suite, la RSE connaîtra un regain d'intérêt en redevenant un phénomène de plus en plus présent sur la scène politique et économique, mais cette fois-ci, bien au-delà du seul continent nord-américain (Doh et Guay, 2006). En Europe, on a commencé à s'intéresser à la RSE dès le milieu des années 1990, suite aux actions des organismes de la société civile à l'encontre des entreprises ayant causé un tort environnemental (Shell, Total...), social (Danone, Renault...) ou sociétair (Parmalat, Vivendi...). L'approche européenne elle est laïque (Acquier et Col, 2005. P. 18)⁵¹. Cette approche apprécie les actions philanthropiques comme des activités habituelles de l'entreprise et non pas comme des actions qui entrent dans le champ de la RSE (Capron, Quairel, 2007). En Europe il ya une cohérence entre le métier de l'entreprise et les actions relevant de la responsabilité sociétale. Pour définir précisément l'approche européenne de la RSE il convient de se référer à la définition de la commission européenne : « La RSE est un concept qui désigne l'intégration volontaire, par les entreprises, de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec leurs parties

⁵¹ BEN YEDDER, Moez., ZADDEM, Férid. «La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements ? ». Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), 2009, Vol. 4, n°1, P. 86-87.

prenantes » (Livre vert, juillet 2001, p. 8)⁵². Ainsi cette commission définit en 2011 la RSE comme « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »⁵³. Selon la commission européenne les entreprises sont socialement responsables lorsqu'elles vont au-delà des exigences légales minimales et des obligations imposées par les conventions collectives, pour répondre à des besoins sociétaux. Il est beaucoup plus question d'investir dans le capital humain, l'environnement et les relations avec les parties prenantes⁵⁴. La conception européenne de la RSE est permissive à l'influence de l'État et des autorités publiques⁵⁵. En Europe, la RSE s'inscrit dans un contexte politique en vue de généraliser et décliner les principes du développement durable dans les entreprises européennes. Par exemple en juin 2001, le conseil européen de Göteborg réoriente la stratégie de Lisbonne vers le développement durable et inscrit la RSE au premier rang des priorités politiques. Le 22 mars 2006, la commission lance l'« Alliance européenne pour la RSE » qui a pour objectif d'encourager « la généralisation de la RSE parmi les entreprises européennes ainsi qu'à accroître le soutien à la RSE et sa reconnaissance en tant que contribution au développement durable et à la stratégie pour la croissance et l'emploi » la commission encourage tous les pays de l'union européenne à se doter d'une stratégie nationale de développement durable. Par exemple la France a adopté sa stratégie le 3 juin 2003.

2.2.2. Les pratiques de la conception européenne de la RSE

A. La dimension interne

Au sein de l'entreprise, les pratiques socialement responsables touchent premièrement les salariés et concernent, par exemple, l'investissement dans le capital humain, la santé et la sécurité, ainsi que la gestion du changement, tandis que les pratiques écologiques responsables ont surtout trait à la gestion des ressources naturelles utilisées dans la production.

▪ Gestion des ressources humaines

Aujourd'hui, l'un des défis majeurs des entreprises est d'attirer et de garder les travailleurs qualifiés. Dans un tel contexte, des mesures adéquates pourraient inclure l'éducation et la formation tout au long de la vie, la responsabilisation du personnel, une amélioration de l'information dans l'entreprise, un meilleur équilibre entre le travail, la famille et les loisirs, une plus grande diversité des ressources humaines, l'application du principe d'égalité pour les rémunérations et les perspectives de carrière des femmes, la prise en compte de la capacité d'insertion professionnelle et de la sécurité de l'emploi. Il s'est aussi avéré qu'une gestion et un suivi actifs des salariés absents pour cause d'incapacité ou d'accident se traduisaient par une réduction des coûts.

Des pratiques responsables - et notamment non discriminatoires - de recrutement pourraient faciliter l'embauche de personnes issues de minorités ethniques, de travailleurs âgés, de

⁵² DOHOU, Angèle., BERLAND, Nicolas. Op. cit., P. 9.

⁵³ <http://www.developpement-durable.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises>

⁵⁴ <http://www.correl.fr/upload/pdf/promouvoir-RSE.pdf>

⁵⁵ BEN YEDDER, Moez., ZADDEM, Férid. Op. cit., P. 88.

femmes, de chômeurs de longue durée et des personnes défavorisées sur le marché de l'emploi.

▪ **Santé et sécurité au travail**

La santé et la sécurité au travail ont été abordées par le biais de mesures législatives et coercitives. Les entreprises, les gouvernements et les organisations professionnelles s'intéressent de plus en plus à des formes complémentaires de promotion de la santé et de la sécurité, en faisant de cette question un critère de sélection pour l'acquisition de produits et de services auprès d'autres entreprises et un élément de marketing pour la promotion de leurs propres produits et services. Ces démarches volontaires peuvent être considérées comme complémentaires de la législation et des contrôles des pouvoirs publics, puisqu'elles visent, elles aussi, une culture de la prévention, autrement dit un niveau plus élevé de sécurité et de protection de la santé sur le lieu de travail.

Parallèlement à cette focalisation accrue sur les résultats obtenus en matière de santé et de sécurité au travail ainsi que sur les qualités des produits et des services, il est de plus en plus exigé que ces qualités soient mesurées, documentées et communiquées dans le cadre de la politique de marketing de l'entreprise. Des critères de santé et de sécurité au travail ont été inclus, dans les programmes de certification et de label des produits ou des équipements.

▪ **Adaptation au changement**

Les restructurations à grande échelle observées en Europe créent des inquiétudes chez l'ensemble des salariés et des autres parties prenantes, la fermeture d'une entreprise ou des suppressions massives d'emplois provoquent une crise économique, sociale ou politique grave dans une communauté.

Restructurer dans une optique socialement responsable, c'est équilibrer et prendre en compte les intérêts et préoccupations de toutes les parties concernées par les changements et les décisions. Dans une restructuration, la forme est souvent importante que le fond. Il convient d'assurer la participation et l'implication des intéressés par une procédure ouverte d'information et de consultation.

Le changement devrait viser à protéger les droits des salariés et à leur proposer, si nécessaire, une reconversion professionnelle, un programme de modernisation de l'outil et des procédés de production pour développer les activités du site. Les entreprises doivent assumer leur part de responsabilité afin de garantir la capacité d'insertion professionnelle de leurs salariés⁵⁶.

▪ **Gestion des retombées sur l'environnement et des ressources naturelles**

Une réduction de la consommation des ressources ou des émissions polluantes et des déchets peut entraîner une diminution des répercussions sur l'environnement. Cette démarche peut aussi profiter à l'entreprise en réduisant sa facture d'énergie et ses frais d'élimination des déchets et en abaissant ses dépenses de matières premières et de dépollution. Des entreprises ont observé qu'une moindre exploitation des ressources peut aboutir à une rentabilité et à une compétitivité supérieure.

⁵⁶ <http://www.correl.fr/upload/pdf/promouvoir-RSE.pdf>

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

La politique intégrée des produits (PIP) constitue un bon exemple d'une collaboration des pouvoirs publics et des entreprises. La PIP se fonde sur un examen de l'impact des produits tout au long de leur cycle de vie et suppose un dialogue entre les entreprises et d'autres parties prenantes pour trouver l'approche la plus efficace et la moins coûteuse. Elle peut être considérée dans le domaine de l'environnement comme un cadre solide pour la promotion de la responsabilité sociale des entreprises.

B. La dimension externe

La responsabilité sociale des entreprises s'étend au-delà du périmètre de l'entreprise.

▪ **Communautés locales :**

Les entreprises apportent leur contribution à la communauté locale en fournissant des emplois, des salaires et prestations ainsi que des recettes fiscales. Inversement, les entreprises dépendent de la bonne santé, de la stabilité et de la prospérité des communautés qui les accueillent. A titre d'exemple, elles recrutent la majorité de leurs salariés sur le marché local du travail. De nombreuses entreprises s'engagent dans la vie locale, en soutenant les associations de protection de l'environnement à but non lucratif, en fournissant à leurs salariés des structures de garde d'enfants, en parrainant des manifestations sportives ou culturelles locales ou en faisant des dons à des œuvres charitables.

▪ **Partenaires commerciaux, fournisseurs et consommateurs**

En travaillant en collaboration avec leurs partenaires commerciaux, les entreprises peuvent réduire la complexité et le coût de leurs opérations tout en augmentant la qualité. A long terme, les relations tissées peuvent se traduire par des prix, des clauses et des attentes équitables, ainsi que par une garantie de la qualité et une prestation fiable. Les entreprises doivent veiller à respecter la disposition pertinente du droit communautaire et national de la concurrence.

Dans le cadre de leur responsabilité sociale, les entreprises sont censées fournir, avec efficacité et dans le respect de critères éthiques et écologiques, des produits et des services dont les consommateurs ont besoins et désirent.

▪ **Droit de l'homme**

L'une des dimensions de la responsabilité sociale des entreprises est fortement liée aux droits de l'homme, notamment en ce qui concerne leurs activités internationales et leurs chaînes de production à l'échelle de la planète. Cet aspect est reconnu dans la déclaration de l'OIT relative aux principes et droits fondamentaux au travail.

Dans le cadre de sa politique de coopération l'Union européenne a l'obligation, de veiller au respect des normes de travail, de la protection de l'environnement et des droits de l'homme, et doit relever le défi que lui pose la nécessité de garantir une pleine cohérence entre sa politique de développement, sa politique commerciale et sa stratégie d'expansion du secteur privé dans les pays en voie de développement, en promouvant les investissements européens. Sous la pression croissante des ONG et des groupes de consommateurs, les entreprises et les secteurs

d'activité se dotent de plus en plus de codes de conduite traitant des conditions de travail, des droits de l'homme et de la protection de l'environnement.

▪ Préoccupations environnementales à l'échelle planétaire

Étant donné qu'un grand nombre de leurs problèmes écologiques ont des répercussions transfrontalières et qu'elles consomment des ressources venant du monde entier, les entreprises sont aussi des acteurs de l'environnement à l'échelon planétaire. Elles peuvent donc chercher à assumer leur responsabilité sociale au niveau européen, et aussi international. A titre d'exemple, elles peuvent encourager une amélioration des performances environnementales tout au long de leur chaîne de production grâce à l'approche PIP et avoir recours aux outils européens et internationaux liés à la gestion et aux produits.

Le secrétariat général des Nations unies a lancé l'initiative « Global compact », dont le but est d'associer les entreprises à l'amélioration des performances sociales et environnementales à l'échelon planétaire.

Section 3. La conception multidimensionnelle de la performance globale de l'entreprise

Dans cette section on va aborder trois points le premier concerne l'émergence et définition de la performance globale le second traite les dimensions de la performance globale, enfin le troisième point présente les différents outils de mesure de la performance globale.

1. Emergence et définition de performance globale

1.1. Emergence de performance globale

Comme nous l'avons vu précédemment, la notion de performance reste une notion assez floue en générale, suscitant un large débat chez les chercheurs. Les nouvelles notions de développement durable et de responsabilité sociétale sont venues enrichir davantage ce débat ces derniers temps (Bouquin, 2004a)⁵⁷.

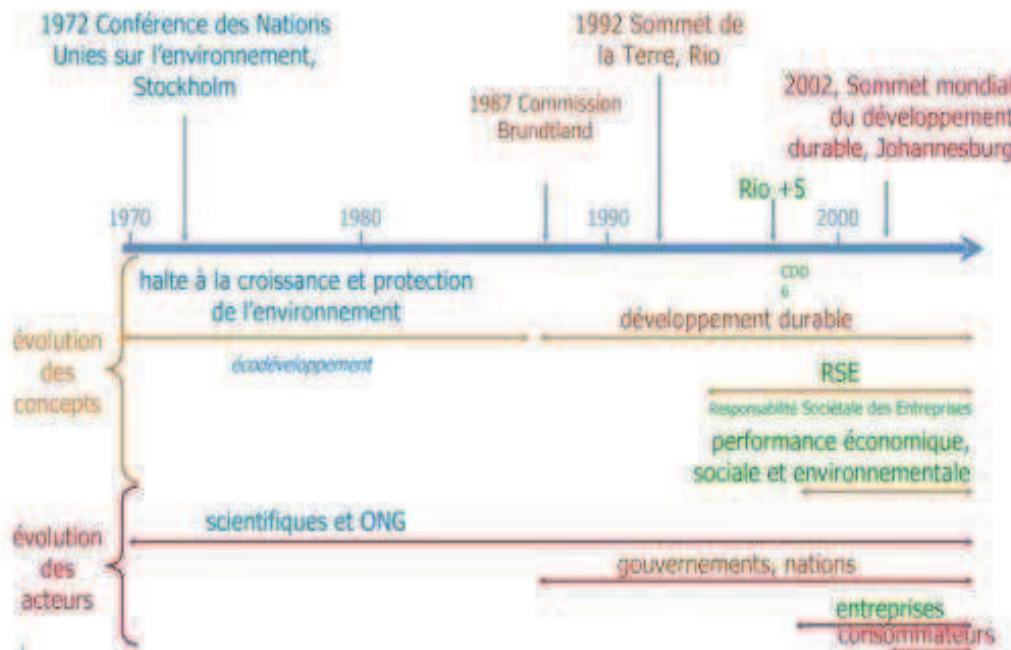
L'approche européenne de la RSE permet de rendre plus opérationnelle la notion de développement durable pour les entreprises. Ces deux concepts sont de niveaux différents. Tandis que le développement durable, concept macroéconomique, interpelle les entreprises dans leurs finalités, dans la conception de leurs organisations, en leur fournissant les principes qui conditionnent leur activité économiques, la responsabilité sociétale constitue les modalités de réponse des entreprises aux interpellations sociétales au niveau microéconomique (Capron, Quairel, 2007). Aujourd'hui, dans les entreprises, la responsabilité sociétale « au sens pratique du terme, se trouve concrétisée au travers du concept " Triple Bottom Line" : prospérité économique, respect de l'environnement, respect et amélioration de la cohésion sociale. » (Pesqueux, 2002, p. 157). Ce concept « traduit la prise en compte, à l'échelle de l'entreprise, des trois dimensions du développement durable » (Baret, 2006, p. 2). Le développement durable dans les entreprises est souvent représenté par un triangle pour mettre en évidence les

⁵⁷ ESSID, Moez. Les mécanismes de contrôle de la performance globale : le cas des indicateurs non financiers de la RSE. Thèse de doctorat. Sciences de l'Homme et Société. Paris : Université Paris Sud - Paris XI, 2009, P. 81.

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

trois objectifs poursuivis : l'un est économique, l'autre est écologique, et le troisième est social. Le principe du développement durable est d'équilibrer ces trois dimensions pour éviter que la poursuite d'un objectif se fasse au détriment des deux autres. C'est dans ce contexte qu'émerge la notion de performance globale⁵⁸.

Figure n°11 : Les origines de la performance globale.



Source : JOUNOT, Alain. 2004, P. 16.

1.2. Définition de la performance globale.

La performance a longtemps été réduite à sa dimension financière⁵⁹ qui ne suffit plus pour apprécier la performance d'une entreprise. C'est au cours du 20^{ème} siècle que la « responsabilité sociale » est entrée en jeu pour élargir la définition de la performance à des horizons globaux, notamment, avec la mise en valeur de l'apport des parties prenantes dans le développement des organisations.

Les travaux précurseurs en matière de performance globale, remontent, en 1997, au groupe de travail du commissariat général du plan (Capron et Quairel, 2005), dans lesquels Marcel Lepetit définit la performance globale « comme une visée (ou un but) multidimensionnelle,

⁵⁸DOHOU, Angèle., BERLAND, Nicolas. Op. cit., P. 10.

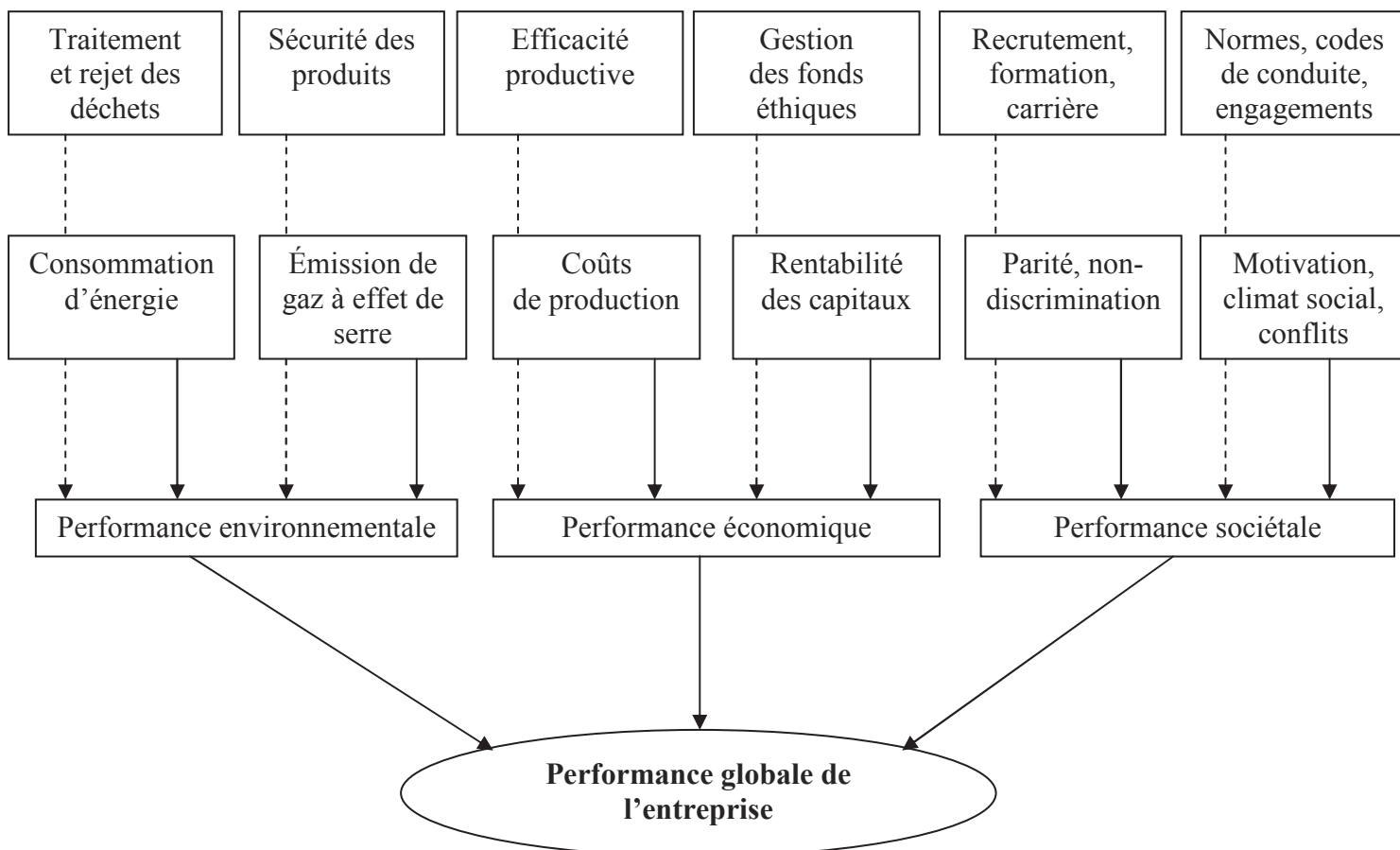
⁵⁹ANDOME, Sarah. Op. cit., P. 9.

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

économique, sociale et sociétale, financière et environnementale, qui concerne aussi bien les entreprises que les sociétés humaines, autant les salariés que les citoyens ». Cette performance se définit par des indicateurs multicritères et multi-acteurs et non plus par une mesure en quelque sorte unique (Berland et al. 2007). Désormais, la prise en compte dans les rapports que les entreprises entretiennent, les dimensions environnementales et sociétales, est devenue d'une grande utilité. Selon (Capron et Quairel, 2005), la performance globale est mobilisée pour évaluer la mise en œuvre par les entreprises du concept de DD. Cette performance globale des entreprises (PGE) se définit comme « l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales » (Baret, 2006), ou se forme « par la réunion de la performance financière, de la performance sociale et de la performance sociétale » (Germain, Trébuq, 2004).

Le schéma suivant représente les composantes de la performance globale.

Figure n°12 : La performance globale



Source : Jean-Bernard Ducrou, Hachette Technique, 2008. P.40.

La PGE renvoie à « une conception holistique cherchant à désigner une intégration des performances dans une approche synthétique... cette intégration peut sous-entendre une

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

cohérence entre les trois dimensions avec des modèles de causalité reliant différents facteurs issus de dimensions différentes » (Capron et Quairel, 2005, p. 7)⁶⁰.

2. Les dimensions de la performance globale

La performance globale est composée de trois dimensions : sociale, économique et environnementale.

2.1. La performance sociale

2.1.1. Définition de la performance sociale

On peut définir la performance sociale comme les résultats d'une entreprise dans les domaines qui ne relèvent pas directement de l'activité économique⁶¹. Ainsi selon la définition de Sutter (2011) la performance sociale est : la résultante - positive ou négative - des interactions des salariés d'une organisation, dans l'atteinte des objectifs de celle-ci⁶².

L'approche sociale de la performance est relativement différente dans le sens où celle-ci est totalement axée sur les dimensions humaines de l'organisation : la morale et la cohésion seront alors considérées comme primordiales et essentielles, et seront ainsi privilégiées au sein de l'entité considérée. L'idée centrale qui se cache derrière cette perspective sociale de la performance réside dans le fait que ce n'est véritablement que par l'obtention des objectifs sociaux que l'on atteindra les objectifs économiques et financiers (Gauzente Caire, 2002)⁶³. La performance sociale concerne l'état des relations sociales ou humaines dans l'entreprise et traduit la capacité d'attention de l'entreprise au domaine social. La performance sociale est un facteur déterminant du bon fonctionnement des organisations modernes, cette performance est mesurée selon C. Marmuse (1997) par la nature des relations sociales qui interagissent sur la qualité des prises de décisions collectives, l'importance des conflits et des crises sociales (nombre, gravité, dureté...), le niveau de satisfaction des salariés, le turn over, qui est un indicateur de la fidélisation des salariés de l'entreprise, l'absentéisme et les retards au travail (signes de démotivation ou travail ennuyeux, dangereux ou difficile), le climat social de l'entreprise qui est une appréciation subjective de l'ambiance au sein de l'entreprise et des groupes qui la composent⁶⁴. Ainsi le développement d'un projet social au sein de l'organisation à travers des stratégies et outils d'amélioration des compétences, de management par la qualité, de la gestion de carrière et de mobilité sont autant d'outils de mise en œuvre de l'approche performance sociale dans l'entreprise.

⁶⁰DOHOU, Angèle., BERLAND, Nicolas. Op. cit., P. 11.

⁶¹<http://rse-pro.com/performance-sociale-655>

⁶²<https://www.mars-lab.com/wp-content/uploads/2015/06/livre-blanc-sur-la-performance-sociale-mars-lab-2013.pdf>

⁶³http://managdiv.dauphine.beatles.artiscode.org/sites/managementdiversite.fondation-dauphine.fr/files/atoms/files/cahier_recherche_02_diversite_performance_bruna_chauvet.pdf

⁶⁴Bertrand Sogbossi Bocco. « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La Revue des Sciences de Gestion 2010, n°241, p.119.

2.1.2. Les indicateurs de la performance sociale

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

- **Les indicateurs de formation** : budget consacré à la formation, nombre moyen de jours de formation par salarié, pourcentage de salariés n'ayant pas reçu de formation dans les trois dernières années.
- **Les indicateurs de climat social** : taux d'absentéisme, taux de démission total, taux de démission des cadres, taux de démission des non-cadres.
- **Les indicateurs de recrutement** : nombre de recrutement par an, la qualité du recrutement (nombre de CV examinés/ nombre de CV reçus), la durée moyenne d'un processus de recrutement.
- **Les indicateurs de conflits** : fréquence (nombre de manifestations d'antagonisme ouvert), extension (nombre de personnes ayant suivi le mouvement), intensité (nombre d'heures ou de journées de travail perdues).
En cas de grève, il y a quelques indicateurs comme celui-ci : taux de propension (nombre d'heures ou jours perdus pour faits de grève/nombre de salariés des établissements concernés par le conflit), taux de concentration (nombre de grévistes/effectifs sur la période), intensité conflictuelle (nombre d'heures ou jours perdu/nombre de grévistes).
- **Les indicateurs de gestion de carrière** : pourcentage de salariés satisfaits de la gestion de carrière et des opportunités d'évolution, pourcentage de salariés ayant bénéficié d'un entretien de carrière, pourcentage de managers issus du vivier interne.
- **Les indicateurs de condition de travail** : sentiment des salariés sur leurs conditions de travail (à partir d'enquêtes de satisfaction), taux de gravité des accidents du travail, durée du travail (Horaire hebdomadaire moyen).
- **Les indicateurs de rémunération** : rémunération moyenne du personnel (à comparer avec les chiffres moyens du même secteur d'activité), pourcentage de salariés satisfaits du système de rémunération.

2.1.3. Le lien de causalité entre la performance sociale et performance financière

Quant à la question de savoir si la performance sociale se traduit par une performance financière, la recherche sur la relation entre la PS et Pf est encore non concluante. Quelques chercheurs ont mis en évidence un lien positif (Anderson et Frankle, 1980 ; Belkaoui, 1976 ; Berman et al., 1999, Johnson et Greening, 1999 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Turban et Greening, 1996 ; Waddock et Graves, 1997). D'autres ont montré un lien négatif (Freedman et Jaggi, 1982 ; Kedia et Kuntz, 1981 ; Shane et Spicer, 1983 ; Vance, 1975), tandis qu'un troisième groupe n'a trouvé aucun lien significatif (Abbott et Monsen, 1979 ; Buchholz et Alexander, 1978 ; Aupperle et al., 1985)⁶⁵.

⁶⁵<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1365-performance-sociale-et-performance-financiere-etat-de-lart/download>

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

Tableau n°3 : La typologie de la relation performance Sociale et la performance financière
(Preston et O'Bannon 1997)

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

Source : Preston et O'Bannon (1997).

Pour les besoins de la recherche on va se baser seulement sur L'hypothèse de l'impact social

- Hypothèse de l'impact social :

Les partisans de la théorie des parties prenantes semblent croire que la satisfaction des besoins des différentes parties prenantes de l'entreprise mènera finalement à un accroissement de la performance financière, et vice versa (Freeman, 1984 ; Ulmann, 1985 ; Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Balabanis et al, 1998). Cornell et Shapiro (1987) discutent qu'une non satisfaction des attentes des parties prenantes produira des perturbations au niveau du marché qui augmentera par conséquent la prime de risque de l'entreprise et qui se traduira par des coûts plus élevés et/ou des pertes. D'après leur analyse, servir les demandes implicites des parties prenantes (ex : employés, clients) est un enjeu majeur qui servira à la propagation d'une bonne réputation de l'entreprise, impliquant ainsi l'impact positif sur sa performance financière. Inversement, le fait de les décevoir peut avoir un impact financier négatif. Cet "impact social" a trait à la théorie des parties prenantes selon laquelle la RSE est corrélée positivement avec la réputation de l'entreprise, et par conséquent, à sa performance financière (Preston et O'Bannon, 1997).

Margolis et Walsh (2003) recensent 127 recherches, 54 d'entre elles ont trouvé un lien positif. C'est également le cas d'Allouche et Laroche (2005) qui ont dénombré 66 sur 93 études confirmant le lien positif et cela quelque soit la nature des mesures de la performance sociale et de la performance financière. Néanmoins, d'autres études statistiques antérieures à Cette hypothèse n'ont pas produit de résultats positifs (Mc Guire et al, 1988 ; Preston et Sapienza, 1990 ; Preston et al., 1991).

2.1.4. Les outils de mesure de la performance sociale

A. Comptabilité sociale

« Il s'agit d'un système d'information qui vise à exprimer la contribution, négative ou positive de l'entreprise à son environnement, inversement, de saisir les effets de la société sur l'entreprise. Elle doit permettre à la direction de l'entreprise à la fois de gérer ses

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

responsabilités dans les domaines sociaux et sociétaux et d'en rendre compte aux tiers concernés. » (Capron, 2000)⁶⁶.

B. Norme SA 8000 :

La norme sociale SA 8000 fournit une base de certification fondée sur le respect des droits fondamentaux des travailleurs. Développée en 1997 par l'organisation nord-américaine social Accountability International (SAI) – appelée précédemment Council of Economic Priorities (CEP) – elle se base sur les conventions de l'OIT ainsi que sur d'autres codes internationaux portant sur divers domaines : travail des mineurs, santé, sécurité, liberté d'association, droit à la négociation collective, non discrimination, conditions de travail et de rémunération, systèmes de gestion en matière sociale.

C. Norme AA 1000 :

La norme de performance sociale AA 1000 est spécialisée dans la responsabilité sociale et éthique. Elle offre un cadre de référence (ou benchmark) sur la base duquel l'entreprise ou l'organisation peut définir ses propres valeurs et objectifs en matière de performance sociale et éthique, et amorcer un dialogue avec ses parties prenantes.

D. Bilan social :

« Le bilan social récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux années précédentes. » (art. L438-3 du code du travail français).

L'obligation d'établir un bilan social concerne toutes les entreprises dont l'effectif habituel est d'au moins 300 salariés.

Les principales catégories d'indicateurs présentes dans un bilan social sont :

- Emploi
- Rémunération
- Santé et sécurité du travail
- Formation

2.2. La performance économique et financière

2.2.1. La performance économique

La performance économique elle peut être définie comme la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs (R. Calori et al., 1989). Ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des

⁶⁶ BARMAKI, Loubna., AITCHEIKH, Driss. « Développement durable et management : Quel lien ? Pour quelle performance ? Cas de six entreprises industrielles marocaines ». Revue Congolaise de Gestion, 2016 n°21 - 22, p. 25.

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc.⁶⁷

Selon cette approche, l'entreprise est performante lorsqu'elle maximise ses bénéfices et minimise ses coûts, et lorsqu'elle ajuste sa production à la demande, satisfait ses clients et offre des produits d'une qualité supérieure à ceux de ses concurrents.

Par ailleurs, il existe une performance économique non strictement quantifiable qu'on peut mesurer par la qualité totale et la position concurrentielle de la firme.

On entend par qualité totale « la recherche du progrès dans l'ensemble des systèmes qui composent l'entreprise » (Collignon, 1989). En outre, la position concurrentielle de l'entreprise peut être reflétée par sa part de marché relative (par rapport de son principal concurrent).

Pour évaluer l'aspect économique de la performance, plusieurs critères d'évaluation ont été proposés. En se basant sur les travaux de Sainsaulieu et al (1998), de Frioui (2000) et de Morin et Savoie (2000), on dégage les critères d'évaluation de la performance économique suivants : la productivité, la qualité des produits et services, l'économie des ressources, la compétitivité, la rentabilité, le chiffre d'affaires, le profit, le respect des délais.

2.2.2. La performance financière

La performance financière est étroitement liée à la performance économique.

La rentabilité financière mesure la rentabilité des capitaux propres, c'est-à-dire la capacité de l'entreprise à rémunérer les associés. Pour attirer les investisseurs ou ne pas « perdre » les associés actuels, l'entreprise a pour objectif de maximiser cet indicateur.

Traditionnellement, d'après Alfred Sloan, on mesure la performance financière à l'aide des indicateurs ROI et ROE. Aujourd'hui, on utilise en plus l'indicateur EVA.

- Le ROI (Return On Investment) : ce ratio mesure la rentabilité économique du capital utilisé par l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat d'exploitation et les capitaux investis.
- Le ROE (Return On Equity) : ce ratio mesure la rentabilité financière des capitaux apportés par les propriétaires de l'entreprise. C'est le rapport entre le résultat net et les capitaux propres.
- L'EVA (Economic Value Added) : ce ratio permet de mesurer la création de valeur pour l'actionnaire. C'est la différence entre le résultat opérationnel et les capitaux investis.

2.3. La performance environnementale

La performance environnementale, comme toute performance, est une notion en grand partie indéterminée, complexe, contingente et source d'interprétations subjectives⁶⁸.

⁶⁷Bertrand Sogbossi Bocco. Op. cit., p. 119.

⁶⁸Luc Janicot. « Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle ». Comptabilité - Contrôle – Audit, (Tome 13), 2007, p. 50.

2.3.1. Définition de la performance environnementale

- **Selon la norme ISO 14001** la performance environnementale est « les résultats mesurables du système de management environnemental, en relation avec la maîtrise par l'organisme de ses aspects environnementaux sur la base de sa politique environnementale, de ses objectifs et cibles environnementaux ». (NF EN ISO 14001, Système de management environnemental – spécifications et lignes directrices pour son utilisation, AFNOR, 1996)

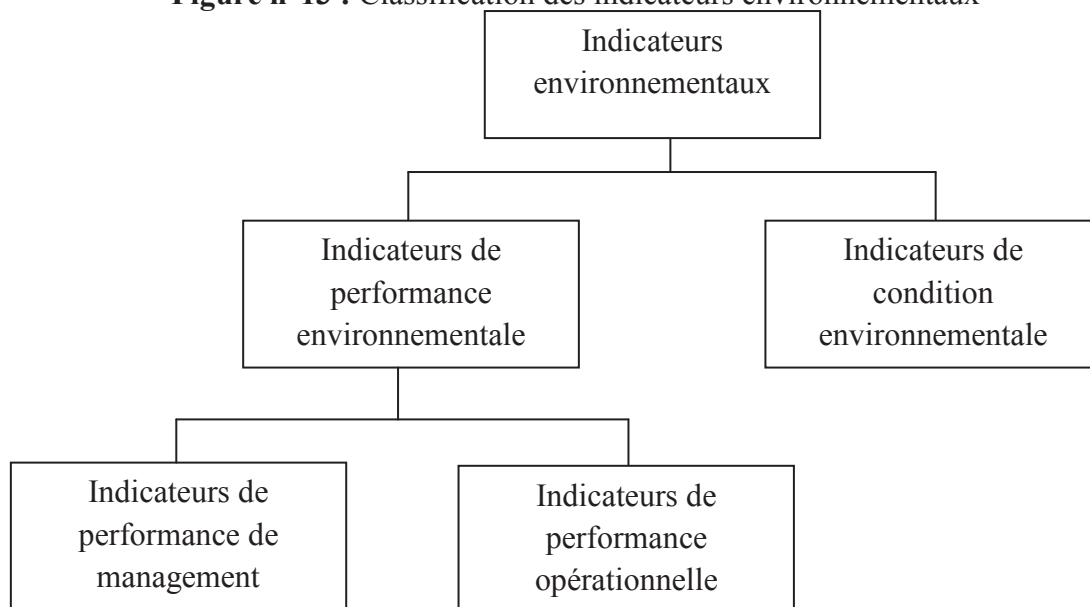
- **Selon la norme ISO 14031** la performance environnementale est : « l'ensemble des résultats obtenus par la direction d'un organisme concernant ses aspects environnementaux ». NF EN ISO 14031, Management environnemental – Évaluation de la performance environnementale – Lignes directrices, AFNOR, 2000⁶⁹.

2.3.2. Les indicateurs de performance environnementale

La norme ISO 14031 définit l'indicateur de performance environnementale (IPE) comme « une expression spécifique qui fournit les informations sur la performance environnementale d'un organisme. (ISO 14031, Management environnemental – Évaluation de la performance environnementale – Lignes directrices, ISO, 1999)

L'indicateur de performance environnementale est un type d'indicateurs environnementaux utilisé en rapport avec le management et les opérations de l'organisme. Les indicateurs de performance environnementale opérationnels sont distingués des indicateurs de performance environnementale de management.

Figure n°13 : Classification des indicateurs environnementaux



Source : Laurent Da Silva, 2003, p. 18.

⁶⁹BRODHAG, Christian. Op. cit., P. 168.

A. Les indicateurs de performance de management (IPM)

Ces indicateurs fournissent des informations sur les efforts accomplis par la direction pour influencer la performance environnementale. Parmi ceux-ci :

- **Les indicateurs relatifs à la mise en œuvre de politiques et de programme :** le nombre de cibles et d'objectifs atteints, le nombre d'initiatives de prévention de la pollution mises en œuvre, le nombre d'heures de formation de personnel en environnement.
- **Les indicateurs relatifs à la conformité :** le degré de conformité aux réglementations, le temps pour réagir à des incidents environnementaux ou pour les corriger, le nombre d'amendes et de pénalités ou les coûts qui en découlent.
- **Les indicateurs relatifs aux performances financières :** le retour sur investissement des projets d'amélioration environnementale, les économies réalisées grâce (à la réduction des ressources utilisées, à la prévention de la pollution et au recyclage des déchets).
- **Les indicateurs concernant les relations avec la collectivité :** le nombre d'enquêtes ou de commentaires concernant des questions environnementales, le nombre de sites publiant des rapports environnementaux.

B. Les indicateurs de performance opérationnelle (IPO)

Ces indicateurs fournissent des informations sur la performance environnementale relative aux opérations d'un organisme. Ces indicateurs concernent, notamment, « les entrants » et « les sortants » de l'entreprise (consommation et rejets...). Parmi ceux-ci :

- Les indicateurs relatifs aux matériaux (quantité de matériaux utilisés par unité de produit, quantité d'eau consommée par unité de produit...).
- Les indicateurs « Energie » (quantité d'énergie utilisée par année ou par produit, quantité d'énergie utilisée par client ou par service...).
- Les indicateurs « services utiles aux opérations de l'organisme » (la quantité de détergents utilisés par des prestataires de service contractants, la quantité ou le type de déchets générés par des prestataires de service contractants...).
- Les indicateurs « installations physiques et équipements » (la surface totale au sol utilisée à des fins de production, consommation moyenne de carburant du parc de véhicules...).
- Les indicateurs « approvisionnements et livraisons » (le nombre de livraisons quotidiennes pour chaque mode de transport...).
- Les indicateurs « déchets » (quantité de déchets par année ou par unité de produit, la quantité de déchets dangereux éliminés suite à une substitution de matériau...).
- Les indicateurs « émissions » (quantité d'émission spécifiques par années ou par unité de produit...) ⁷⁰.

⁷⁰ BAURAING, Eddy., NICOLAS, Jacques., VON FRENCKELL, Marianne. Les indicateurs de performances environnementales. Annexe technique, 2000, P.7-8.

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

2.3.3. Les missions et les utilités des indicateurs de performance environnementale

Les deux missions des indicateurs de performance environnementales sont essentiellement l'aide à la décision et la communication (reporting) des informations. Ils sont très utiles en interne mais aussi pour la communication des informations à l'extérieur de l'entreprise.

Tableau n°4 : Utilité des indicateurs

En interne	
Pour la direction	- Donner à la direction une vue d'ensemble de la situation environnementale de l'entreprise (principaux coûts environnementaux, conformité réglementaire, ...), - Fournir à la direction un outil pour l'aider à prendre des décisions d'ordre stratégique (quels sont les aspects à traiter en priorité ?, faut-il investir ou pas dans une technologie propre ?), - Aider la direction à suivre les résultats environnementaux (investissements, ...), - Permettre une comparaison par rapport aux autres entreprises du même secteur.
Pour les cadres	- Présenter un suivi régulier des paramètres principaux (consommation d'eau, production de déchets...), - Fournir un outil de prise de décision, - Améliorer l'efficacité du processus.
Pour les travailleurs	- Sensibiliser et responsabiliser les travailleurs aux postes de travail, - Justifier la mise en place de nouvelles méthodes de travail
En Externe	
Pour les autorités	- Présenter une image de la situation réglementaire de l'entreprise,
Les banques, investisseurs et les assureurs	- Présenter une image synthétique de la situation environnementale de l'entreprise (passif, coûts environnementaux,...) et des risques, - Démontrer l'engagement de l'entreprise en matière de gestion environnementale,
Les riverains, Clients	- Donner une image globale de la gestion environnementale de l'entreprise grâce à une information compréhensible et fidèle à la réalité. - Démontrer l'engagement de l'entreprise en matière de gestion environnementale

Source : BAURAING, Eddy. NICOLAS, Jacques. VON FRENCKELL, Marianne, 2000, p.4.

2.3.4. Les outils de mesure de la performance environnementale.

A. Comptabilité environnementale :

« Un système d'information efficient sur le degré de raréfaction des éléments naturels engendré par l'activité des entreprises, utilisable pour réduire cette raréfaction et pour informer les tiers...

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

L'objectif est double : d'une part, évaluer les coûts engagés par une entreprise pour protéger l'environnement, d'autre part, estimer les coûts de dégradation de l'environnement par celle-ci. » (Christophe, 1995)⁷¹.

B. Norme ISO 14000 :

La famille ISO 14000 traite principalement du management environnemental. « La norme ISO 14001 spécifie les exigences relatives à un système de management environnemental permettant à un organisme de développer et de mettre en œuvre une politique et des objectifs, qui prennent en compte les exigences légales, les autres exigences auxquelles l'organisme a souscrit et les informations relatives aux aspects environnementaux significatifs. » (ISO 14001, 2004).

C. Norme EMAS :

Le système communautaire de management environnemental et d'audit (EMAS) vise à promouvoir une amélioration continue des résultats environnementaux de toutes les organisations européennes, ainsi que l'information du public et des parties intéressées. (Règlement (CE) n° 761/2001 du parlement européen et du conseil).

3. Mesure de la performance globale

Il existe une pluralité d'outils de mesure des progrès d'une entreprise vers le développement durable. Mais ils ne traitent pas tous des trois problématiques du développement durable en peut citer par exemple : les approches de la comptabilité environnementale (Christophe, 1995) ou sociale (Capron, 2000), le bilan social, la normalisation environnementale (les normes ISO 14001, EMAS) et la normalisation sociale (les normes SA 8000, AA 1000). En définitive, seuls les outils qui traitent de la dimension globale de la performance seront présentés : le Balanced Scorecard (dans sa version actualisée à la RSE), le Triple Bottom Line reporting et le reporting GRI.

3.1. Les évolutions du Balanced Scorecard (BSC)

Le Balanced Scorecard, encore appelé tableau de bord prospectif, est issu des travaux des consultants américains R. Kaplan et D. Norton. Né au début des années 90 aux Etats-Unis, le Balanced scorecard est présenté initialement par ses concepteurs comme un outil d'évaluation de la stratégie et de mesure de la performance, le BSC est une combinaison de mesures financières et opérationnelles classées selon quatre dimensions : les résultats financiers, la satisfaction des clients, les processus internes et l'apprentissage organisationnel. Une des nouveautés du BSC a été de mettre en avant l'importance des indicateurs non-financiers (Berland, 2007). Le Balanced Scorecard dans son acception initiale reste encore un outil très orienté vers le résultat économique et financier et ne peut pas être considéré comme un outil d'évaluation de la performance globale.

⁷¹ BARMAKI, Loubna., AITCHEIKH, Driss. Op. cit., P. 24-25.

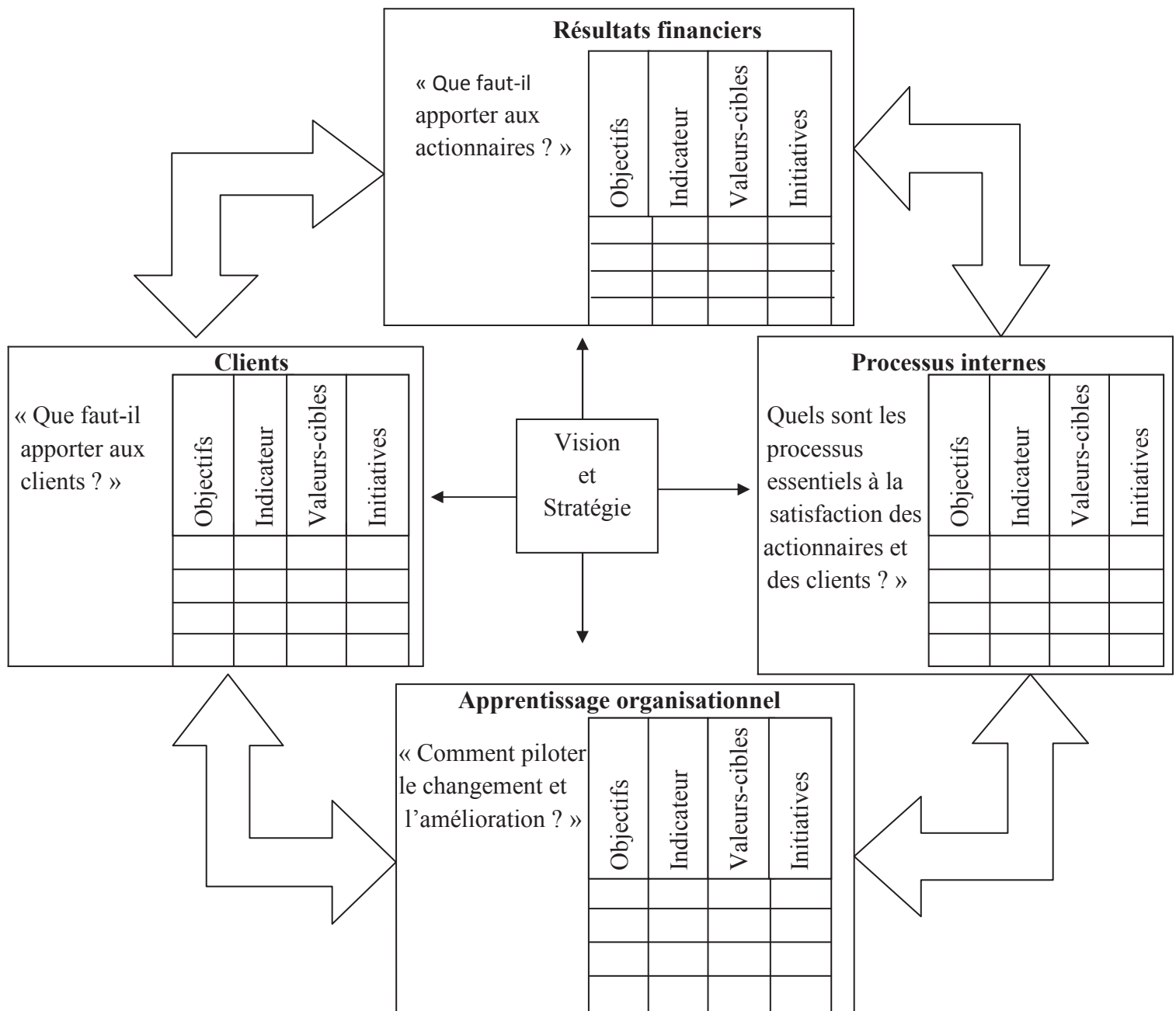
Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

De nombreux auteurs ont proposé d'adapter le BSC afin qu'il puisse mesurer la performance globale. Hockerts (2001) propose l'élaboration d'un Sustainability Balanced Scorecard (SBSC), extension du BSC initial mais composé en partie d'indicateurs mesurant la performance environnementale et sociale des entreprises, Kaplan et Norton (2001) considèrent que la capacité de l'entreprise à devenir citoyenne fait partie intégrante de la mesure de la performance relevant de l'axe processus internes ils suggèrent également d'étendre l'axe clients à tous les partenaires de l'entreprise. Ainsi Supizet (2002) suggère le concept de Total Balanced Scorecard (TBSC) dont le modèle repose sur une série de six relations causales entre les parties prenantes : les actionnaires, les clients, les usagers, l'entreprise elle-même en tant que personne morale, les partenaires, le personnel et la collectivité.

Malgré les évolutions du BSC, la mesure d'une performance intégrée reste très problématique. D'après Capron et Quairel (2005), le SBSC est un outil permettant de mettre en œuvre des objectifs sociaux et environnementaux, « mais il consacre la dissociation de la mesure de la performance » (p. 14). De plus, le modèle SBSC de Hockerts (2001) reste encore orienté vers les résultats financiers. Le Balanced Scorecard selon Kaplan et Norton (2001) et le Total Balanced Scorecard de Supizet (2002), elles sont aussi sujettes à critiques. « Considérer qu'une organisation se comportant en entreprise citoyenne influencera favorablement sa valeur actionnariale, tel que le supposent Kaplan et Norton, constitue, pour le moins, une assertion restant à démontrer. » (Germain, Trébuq, 2004, p. 40). De même, « les relations entre les parties prenantes évoquées par Supizet (2002) dans le cadre de Total Balanced Scorecard, demeurent sujettes à caution car d'autres travaux montrent, en effet, que les entreprises les plus attentives à leurs clients et à leurs fournisseurs encourent des pertes financières plus importantes, notamment en période de récession. » (Germain, Trébuq, 2004, p. 40). Par ailleurs, l'adaptation du BSC au domaine de la RSE n'a pas vraiment changé les habitudes des dirigeants. Le poids des indicateurs financiers reste très important et les indicateurs relatifs aux domaines de la RSE sont jugés peu crédibles par les dirigeants⁷².

⁷² DOHOU, Angèle., BERLAND, Nicolas. Op. cit., P. 14-15.

Figure n°14 : Les 4 axes du tableau de bord prospectif (BSC)



Source : KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. 2003, P. 21.

3.2. Le Triple Bottom Line reporting (TBL)

La Triple Bottom Line, notion développée par John Elkington cette notion elle prend en compte le résultat financier, mais également le bilan social et environnemental de l'entreprise. Le terme est une allusion à la Bottom Line (la dernière ligne du bilan), c'est-à-dire au résultat net. La Triple Bottom Line fait aussi référence aux trois « P » de population, planète et prospérité.

La Triple Bottom Line (ou encore triple bilan) est l'approche anglo-saxonne de la mesure de la performance globale. Elle défend l'idée selon laquelle la performance globale d'une

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

entreprise doit être mesurée en fonction de sa triple contribution à la prospérité économique, à la qualité de l'environnement et au capital social. Dans son acception la plus étroite, cette notion est un cadre de travail permettant de mesurer et de rapporter les résultats d'une organisation selon des paramètres économiques, sociaux et environnementaux. Dans son acception la plus large, le terme fait référence à l'ensemble des valeurs, des points et des processus qu'une entreprise doit observer pour minimiser tout dommage provenant de son activité et pour créer de la valeur économique, sociale et écologique.

Cependant, la TBL comme le BSC n'échappe pas à la vision segmentée de la performance globale. En effet, dans la pratique, la TBL reste encore un bilan segmenté en trois parties (économique, social, environnemental) établies de manière séparée, pour être ensuite compilées sans tenir compte des corrélations existant entre-elles. Les trois dimensions du développement durable sont compilées dans la Triple Bottom Line sans un schéma de causalité⁷³.

3.3. Le reporting de la GRI

La Global Reporting Initiative (GRI), incontestablement le standard de reporting le plus avancé en matière de développement durable, fournit une approche englobant les différentes dimensions du développement durable à l'échelle de l'entreprise. Créé en 1997 par la collaboration entre le Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) et le programme des Nations Unies pour l'Environnement (PNUE).

Les indicateurs de performance de la GRI sont classés selon les trois dimensions du développement durable : économique, sociale et environnementale. Les indicateurs économiques mesurent les impacts d'une entreprise sur la situation économique de ses parties prenantes (clients, fournisseurs, employés, fournisseurs de capitaux, secteur public) et sur les systèmes économiques au niveau local, national et mondial. Quant aux indicateurs environnementaux, ils évaluent les impacts sur les systèmes naturels vivants ou non notamment les écosystèmes, les sols, l'air et l'eau. Ces indicateurs sont d'application générale (valables pour toutes les entreprises) ou spécifiques à une entreprise ou à un secteur. Ainsi, une entreprise chimique insistera plus sur ses émissions polluantes, CO₂, NO_x, SO₂,... ou ses consommations d'énergie, alors qu'une banque s'attachera davantage à calculer ses impacts indirects : matières consommées, jetées ou recyclées (papier, canettes, gobelets, cartouches d'encre...), sa politique d'achat vert (type de papier, commerce équitable). Enfin, les indicateurs sociaux mesurent les impacts d'une organisation sur les systèmes sociaux dans lesquels elle opère. Même si ceux-ci, font l'objet d'un faible consensus en raison des différences culturelles, de l'étendue et de la diversité des impacts possibles, la GRI propose d'indiquer les informations concernant le personnel, les clients, la population locale, la chaîne d'approvisionnement, les partenaires commerciaux, le respect du droit du travail dans l'entreprise et chez les fournisseurs, les droits de l'homme, etc.

Malgré les avancées importantes dans la définition de ses indicateurs, la GRI n'échappe pas aux critiques. Dans la littérature managériale, on note un consensus sur le fait que le

⁷³ DOHOU, Angèle., BERLAND, Nicolas. Op. cit., P. 15-16.

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

développement durable ne puisse plus se mesurer uniquement par la réduction de ses impacts aux trois dimensions de la performance mais également par l'interaction entre ces impacts.

Alors, on reproche à la GRI l'absence d'une performance intégrée mesurant les interactions entre les différentes performances critique qu'elle accepte puisqu'elle reconnaît que : « restreindre les indicateurs de performance à ces trois catégories peut ne pas suffire à saisir la totalité de la performance d'une organisation par conséquent, outre les dimensions économique, environnementale et sociale, un quatrième axe doit être pris en compte : la performance intégrée » (lignes directrices, 2002, p. 44). Ainsi « les mesures de performance intégrée sont généralement de deux types, les indicateurs systémiques et les indicateurs croisés » (p. 45). Les indicateurs systémiques permettent de comprendre dans quelle mesure la performance d'une entreprise peut influencer celle d'un système plus large. Par exemple, le nombre total d'accidents du travail d'une entreprise rapportée à son secteur d'activité nous renseigne sur sa performance par rapport à un système plus global. Les indicateurs croisés relient sous la forme d'un ratio plusieurs dimensions de la performance globale, par exemple, les quantités de déchets recyclés par unité de produit vendu.

Mais pour le moment, l'élaboration d'indicateurs intégrés capables de rendre compte de la performance globale de l'entreprise se heurte à des obstacles techniques et culturels. Les indicateurs croisés se limitent à deux dimensions, il n'existe pas encore de croisement entre les trois dimensions de la performance. Aujourd'hui, la contribution du social ou de l'environnement à la dimension économique fait l'objet de mesure par le biais des ratios de productivité : socio-efficacité (ex. chiffre d'affaires par employé) et éco-efficacité (ex. quantité d'émissions par unité de vente). En revanche, les contributions du social à l'environnement ou l'inverse ne sont pas mesurées. En ce qui concerne les indicateurs systémiques, ils sont principalement élaborés au niveau macroéconomique (ex. Indicateur de Développement Humain) et quasi inexistant au niveau des entreprises. Car techniquement l'assemblage des données hétérogènes (émissions de CO₂, pourcentage des personnes handicapées dans les effectifs, nombre d'heures de formation, montant des donations aux collectivités...) est impossible. Par ailleurs, les différences d'activité, de contexte législatif et culturel rendent l'agrégation des informations difficile. Ce constat est confirmé par les propos d'un responsable développement durable d'une entreprise du secteur de la distribution : « Notre groupe a mis en place des indicateurs de performance en matière de développement durable, mais ceux-ci ne permettent pas de réaliser des comparaisons fiables avec d'autres secteurs d'activités. Le problème s'accroît au niveau international avec les barrières culturelles, les différences de législation les difficultés à définir une méthode de calcul commune à toutes les filiales dans le monde. »

3.4. L'approche conventionnaliste pour la mesure de la performance globale

Le courant conventionnaliste est né dans les années 1970 aux Etats-Unis et en France dans la seconde moitié des années 1980. Selon Gomez (1997, p.1065), la littérature conventionnaliste établit l'existence d'une convention si la définition suivante est vérifiée :

- ✓ Une convention apparaît dans une situation d'incertitude dans laquelle l'utilité pour un agent est indéterminée en dehors de l'anticipation de l'utilité des autres agents de la population.

Chapitre 1. La performance globale de l'entreprise

- ✓ Une convention est une régularité. Elle propose une résolution systématique à des problèmes indécidables par des calculs isolés. Elle procure une règle de justification, qui évite le calcul et lui donne du sens lorsqu'il a lieu.
- ✓ Une convention est une conviction partagée. Cinq critères, dits « conditions de Lewis », permettent de le vérifier :
 - Chacun se conforme à la convention,
 - Chacun anticipe que tout le monde s'y conforme,
 - Chacun préfère une conformité générale à la moins que générale
 - Il existe au moins une autre régularité alternative
 - Ces quatre premières conditions sont common knowledge (Savoir commun).

Confrontons à présent le concept de performance globale à cette définition des conventions. La performance globale apparaît dans une situation d'incertitude dans laquelle elle ne prend sens dans l'entreprise qu'à condition que tous les acteurs adhèrent de la même manière aux principes du développement durable. Dans ce cas, une décision prise par une partie prenante (les actionnaires) n'aura de sens que si cette décision est considérée comme normale par les autres parties prenantes de l'entreprise (les salariés, clients, fournisseurs...). En situation d'incertitude, la performance globale apparaît comme une régularité, elle permet de sensibiliser les différents acteurs de l'entreprise aux préoccupations du développement durable et de converger les intérêts individuels vers un intérêt commun à long terme. Par ce biais, elle rend les comportements des acteurs identiques, mimétiques. La performance globale répond aussi aux cinq « conditions de Lewis » puisque par définition, elle implique un compromis entre les trois dimensions du développement durable et que sa mise en place nécessite la participation de tous les acteurs en cause. De plus, « chaque acteur anticipe que tout le monde s'y conforme sinon les efforts produits par chacun sont réduits à néant et chacun préfère une conformité générale car l'intérêt de se comporter de la même manière est supérieur à celui qui résulte d'un comportement anarchique » (Persais, 2006). Par ailleurs, il existe une régularité alternative, par exemple, celle qui consiste à ne tenir compte que de la performance financière et d'exclure les autres performances. Les quatre conditions que nous venons de citer relèvent d'un savoir commun, sinon existerait un décalage entre le discours affiché par l'entreprise et les pratiques mises en œuvre.

La performance globale semble pouvoir s'assimiler à une convention entre l'entreprise et les parties prenantes. En s'inscrivant dans un processus social de conviction généralisé sur les objectifs à atteindre (Gomez, 1997), la performance globale peut alors être décrite comme une convention dans laquelle sa mesure résulterait d'une co-construction des règles et des individus qui y souscrivent. Mais cette convention ne sera applicable à condition que chaque dimension de la performance globale soit le résultat d'un compromis négocié. Pour Labelle (2006) : « ce compromis n'est pas un accord obtenu par des concessions réciproques, selon la définition du petit Larousse, mais un accommodement entre des formes de généralités différents qui pointent vers de possibles dépassements de leurs contradictions (Boltanski et Thévenot, 1991) »⁷⁴.

⁷⁴ DOHOU, Angèle., BERLAND, Nicolas. Op. cit., P. 18-19-20.

CONCLUSION

Le concept de performance globale est mobilisé dans la littérature managériale pour la mise en œuvre de stratégies de développement durable par les entreprises et rendre compte de leur responsabilités sociétales aux diverses parties prenantes.

La performance globale est un concept flou, présenté par de nombreux auteurs comme l'agrégation des performances économiques, sociales et environnementales d'une entreprise. Les indicateurs de mesure de la performance globale sont différents et nombreux, mais les plus appropriés sont Balanced Scorecard, Triples Bottom Line Reporting, et Reporting GRI, malgré un certain nombre de limite et surtout l'absence de mesure de la performance intégrée.

Aussi la performance globale peut être analysée comme une convention sociale Co-construite et négociée entre les dirigeants de l'entreprise et ses différentes parties prenantes.

Chapitre II.

La communication interne de l'entreprise

Introduction du chapitre II

La communication interne est devenue indispensable dans la vie des entreprises, elle contribue à la réalisation de ses objectifs et améliore de manière constante et progressive la qualité des produits et des services quelle que soit la taille de l'entreprise ou son secteur d'activité. Aujourd'hui, son rôle, s'est réellement complexifié, elle ne peut plus ainsi, se contenter d'être l'outil de transmission d'informations de la hiérarchie à l'ensemble des employés, son véritable enjeu est celui de l'adhésion des collaborateurs à l'entreprise et à ses valeurs, et d'inciter ces employés à s'investir par la motivation, la reconnaissance et la communication efficace et continues des informations et des données pertinentes à tous les niveaux et dans les temps voulus, puisque certains moments sont plus propices que d'autres à la transmission des informations « on doit savoir saisir les bons moments pour communiquer ».

La place de la communication interne et son mode d'organisation dépendent de l'état d'esprit dominant dans l'entreprise et des objectifs généraux qui lui sont attribués. La communication interne a pour principal objectif de valoriser la culture de l'entreprise et d'y faire adhérer les acteurs internes.

L'échange oral est le moyen de communication le plus naturel et le plus immédiat. Les relations humaines qu'il permet d'instaurer le rendent irremplaçable. Il est le premier vecteur de communication interne. Bien utilisé, il permet de transformer des obligations de communication (diffusions d'informations, transmission d'instructions, publication de résultat...). En occasion de contact.

Ainsi les moyens de communication informatiques et audiovisuels ont pris une place importante dans les grandes entreprises et se développent dans les PME. Dans toute organisation, il y a réel besoin de messages simples et cohérents reliant le management au personnel, le personnel au management et les membres du personnel entre eux.

Pour traiter ce sujet qui gagne de plus en plus en importance, on a présenté dans la première section « la généralité de la communication interne ». Dans la deuxième section on a abordé, les outils, les types, le plan et les limites de la communication interne.

Enfin dans la troisième section on a essayé de démontrer le rôle de la communication interne dans la performance globale de l'entreprise.

Section 1. Généralité sur la communication interne

Cette section est composée de cinq points : la communication globale, l'évolution historique et la définition de la communication interne, la communication interne et externe, la place et les acteurs de la communication interne.

1. La communication globale

La communication globale est définie comme une approche globale de l'ensemble de 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.

La communication globale recherche la cohérence entre le contenu des messages, la réalité de l'entreprise, des marques et des produits ainsi que les objectifs qu'elle poursuit. On distingue habituellement :

- La communication interne qui est dirigée vers les salariés de l'entreprise.
- La communication externe qui s'adresse à l'environnement de l'entreprise.

Il ne s'agit pas pour les organisations de gérer en « parallèle » communication interne et communication externe. Il s'agit d'assurer la cohérence et la compatibilité entre messages en direction de toutes les parties prenantes (le personnel le plus concernés par la communication interne, clients, prospects, partenaires, associés...). L'entreprise, par la mise en œuvre d'une communication globale, réduit les contradictions et augmente l'implication de son personnel, qui représente le premier ambassadeur de la firme¹.

2. L'évolution historique et définition de la communication interne

2.1. L'évolution historique de la communication interne

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

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

La mondialisation et l'accélération du développement des nouvelles technologies vont changer la donne dans **les années 90**. Les actionnaires exigent plus de rentabilité. Les opinions et les informations circulent librement. La vision institutionnelle de l'entreprise se

¹ SAÏD MAHMOUCHE, Fadila. Communiquer efficacement en interne. Alger : El othmania, 2011, P. 30-31.

Chapitre II. La communication interne de l'entreprise

focalise sur un public externe, par contre la communication interne s'appauvrit de ce même discours, qui « passe » de moins en moins bien auprès des salariés.

Depuis une dizaine d'années, l'approche managériale est au cœur de la réflexion des communicants internes : les aider à mieux assumer leur rôle, leur fournir le support et les appuis nécessaires (conseils, méthodes, outils). Cette nouvelle approche place la communication interne sur le registre du conseil et l'oblige, dans le même temps, à de plus en plus à segmenter son approche².

2.2. Définition de la communication interne

La communication interne englobe l'ensemble des actes de communications qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise³. Donc la communication interne peut se définir comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation.

La communication interne est considérée aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur⁴.

La communication interne remplit de multiples fonctions : exposer (des résultats, un bilan) transmettre (des informations, un savoir, un métier), expliquer (une nouvelle orientation, le projet d'entreprise), impliquer, motiver...etc⁵.

La communication interne ne peut être ni conçue ni pratiquée de manière indépendante, elle accompagne la stratégie de l'entreprise. C'est-à-dire le projet économique, social et financière.

3. Communication interne et communication externe

En fonction de la cible, une communication peut être interne ou externe. Si le public visé fait partie de l'environnement de l'organisation (fournisseurs, clients, Etat, institutions financière, ou non financières et autres partenaires), il s'agira d'une communication externe. Si le public visé est un membre de l'entreprise ou un associé, il s'agira alors d'une communication interne.

Tableau n°5 : les différences entre communication interne et communication externe

	Communication interne	Communication externe
Définition	Action de communication à L'intérieur de l'organisation	Action de communication de L'organisation vers tout les Partenaires extérieurs

²PERRUCHOT GARCIA, Valérie. Dynamiser sa communication interne. Paris : Dunod, 2012, P. 9.

³ WESTPHALEN, Marie-Hélène. Cmmunicator. 4^{ème} éd. Paris : Dunod, 2004, P.77.

⁴ DÉCAUDIN, Jean-Marc., IGALENS, Jacques., WALLER, Stéphane. La communication interne : *Stratégies et techniques*. 3^{ème} éd. Paris : Dunod, 2013, P. 1.

⁵ WESTPHALEN, Marie-Hélène. Op. cit., p. 77.

Chapitre II. La communication interne de l'entreprise

Public visé	Tout les acteurs au sein de L'entreprise, associés et conseillés	Fournisseurs et clients, associés et banques
Exemples Outils et moyens	Correspondances internes (notes de services, compte rendu de réunion, procès verbal, journal, tableaux d'affichage, internet)	Factures, publicité, correspondances, internet, les masses médias (radio, télévision, presse, journée d'étude...)
Objectifs	Mobiliser, informer, motiver et développer le sentiment d'appartenance au groupe et à l'entreprise	Communiquer avec les partenaires d'une manière efficace, conquérir et fidéliser de nouveaux clients tout en gardant les anciens

Source : Saïd Mahmoudche, Fadila. 2011. P.35.

Pour mieux s'intégrer dans son environnement, l'entreprise doit communiquer sur elle-même : Les relations publiques, le parrainage (sponsoring et mécénat), la publicité...sont autant de moyens qui permettent à l'entreprise de renforcer son image et de susciter autour d'elle un climat de confiance et de sympathie favorable au développement des affaires⁶.

4. Place et objectifs de la communication interne

4.1. La place de la communication interne

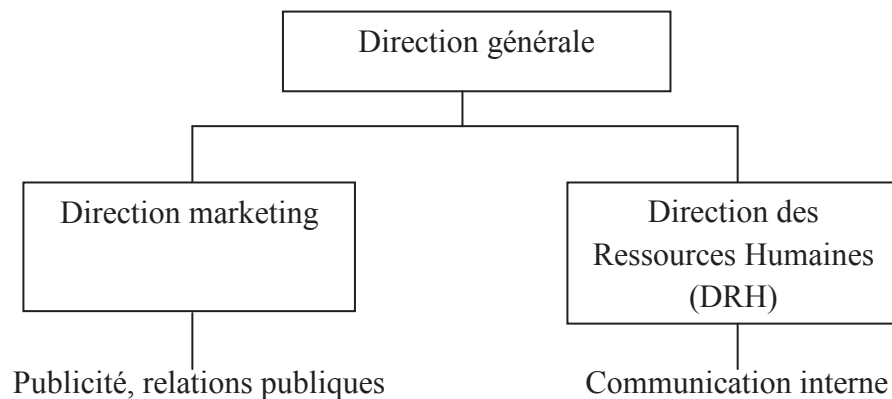
D'un point de vue purement hiérarchique, la communication interne est généralement rattachée à une des trois entités suivantes : la direction des ressources humaines, la direction de la communication ou la direction générale. Les trois approches ne sont pas dénuées de fondement mais il est difficile aujourd'hui de déclarer laquelle est la solution idéale.

4.1.1. Le rattachement à la direction des ressources humaines

De plus en plus, la direction des ressources humaines évolue et l'on trouve même aujourd'hui certaines entreprises ayant décidées de dénommer cette entité « Direction Marketing Social ». La place de la communication interne au sein de cet acteur est toute trouvée puisque dès lors le média est au plus proche de sa cible. Cette organisation met facilement en avant la relation avec le salarié et est à l'écoute de ses préoccupations. Mais la communication interne a également un aspect commercial et stratégique important et ce dernier nécessitera un effort plus important de la part de la direction des ressources humaines.

⁶ SAÏD MAHMOUCHE, Fadila. Op. cit., p. 34-35.

Figure n°15 : La communication interne rattachée à la DRH



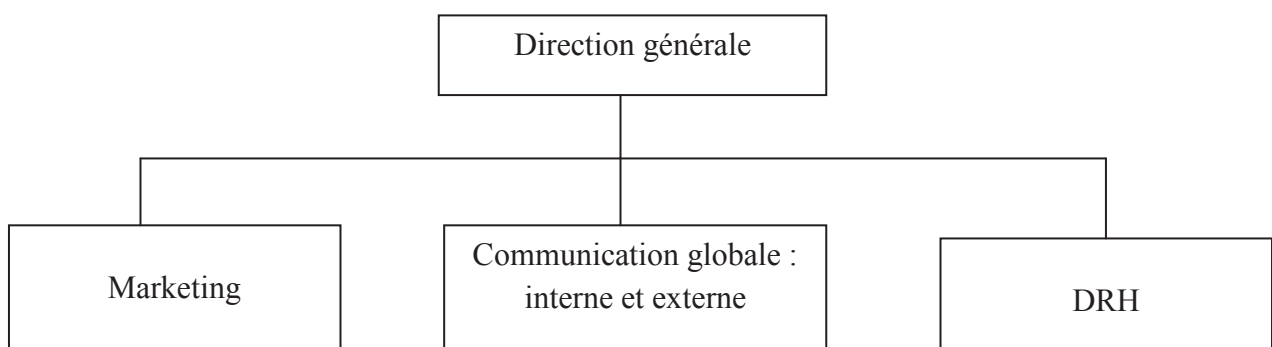
Source : Demont-Lugol, Liliane., Kempf, Alain., et al. 2006, P.261.

4.1.2. Le rattachement à la direction de la communication

Un tel rattachement paraît évident puisqu'il y a là une évidente connivence des métiers. La direction de la communication, qui prend ses ordres directement de la direction générale, extrêmement bien placée pour avoir accès à l'information et au contenu du message à diffuser, ce qui est un avantage conséquent. Le problème généralement rencontré dans ce type d'organigramme est que les responsables de la direction de la communication considèrent souvent leur métier comme essentiellement basé sur la communication externe. Dans cette situation, la communication interne ne deviendrait plus qu'une simple « traduction » interne de la communication externe. Un cas de figure loin d'être acceptable car les deux communications ne partagent pas les mêmes objectifs et rarement les mêmes budgets.

Une telle organisation nécessite donc d'intégrer à la direction de la communication une réelle dimension managériale et de ressource humaine.

Figure n°16 : La communication interne rattachée à la direction de la communication



Source : Demont-Lugol, Liliane., Kempf, Alain., et al. 2006, P.262.

4.1.3. Le rattachement à la direction générale

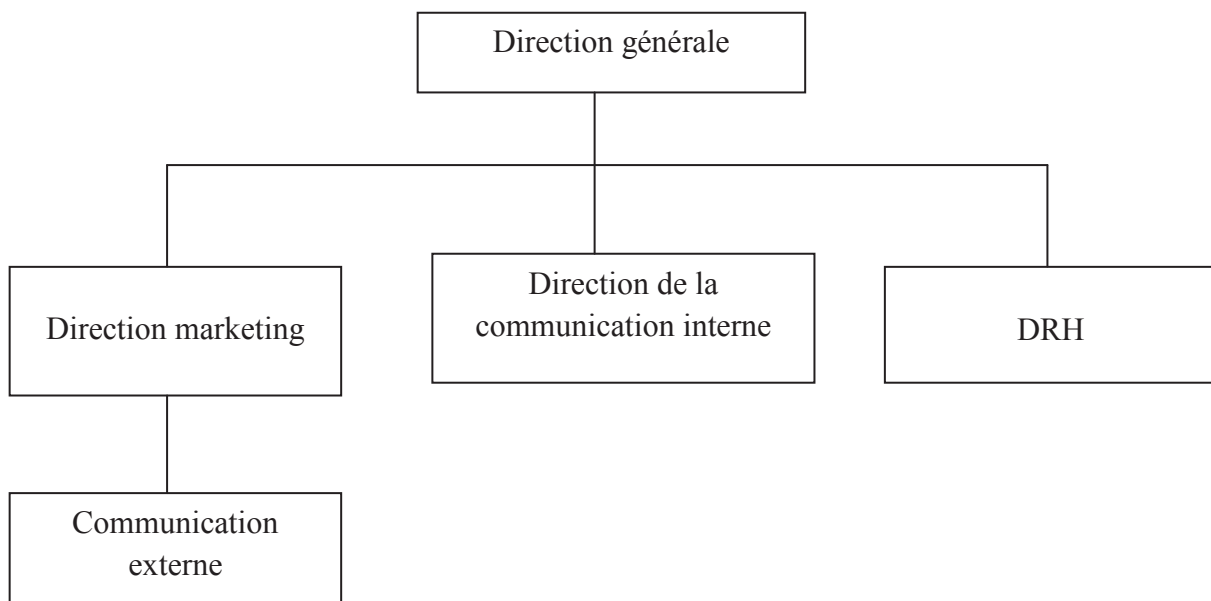
Cette troisième solution permet d'être au mieux à l'écoute de la stratégie de l'entreprise et de pouvoir user au mieux de cet outil pour la mettre en œuvre.

Chapitre II. La communication interne de l'entreprise

Les entreprises choisissant cette solution profitent efficacement des capacités de la communication interne dès lors qu'elles nouent des liens étroits avec la direction des ressources humaines et la direction de la communication, cette approche est difficile à faire accepter auprès des partenaires sociaux qui craignent, que le discours tenu ne devienne une propagande de la direction générale pour faire passer certaines décisions difficiles.

Quelle que soit la solution retenue, le choix d'une des structures ne doit pas faire oublier les autres. Les trois composantes : management, communication et social, sont au cœur du processus de vie de la communication interne. La structure accompagne la stratégie, et non l'inverse⁷.

Figure n°17 : La communication interne rattachée à la direction générale



Source : Demont-Lugol, Liliane., Kempf, Alain., et al. 2006, P.262.

4.2. Les objectifs de la communication interne

L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande/offre d'informations dans l'organisation. Les caractéristiques de la demande doivent être intégrées : demande évolutive dans le temps (en fonction des événements), variable selon les lieux et les contextes (tous les services ou établissements n'ont pas les mêmes besoins) et différente selon les populations (les attentes d'un ouvrier ne sont pas les mêmes que celles d'un cadre). Face à cela, l'offre doit être régulière et adaptée.

4.2.1. 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 liés aux orientations stratégiques et engagement budgétaires.

⁷<http://tun-tirage.e-monsite.com/medias/files/mng-la-communication-et-l-entreprise.pdf>

Chapitre II. La communication interne de l'entreprise

La communication interne apporte un concours précieux à l'accomplissement de la stratégie de l'organisation. Elle est au service à la fois de la pérennité et de la volonté de changement de l'organisation, de son identité et de son changement culturel. Restructurations, regroupements, fusions, modernisations sont autant de mutations qu'il convient d'expliquer afin de faciliter le changement, seulement pour réduire les réactions de résistance des salariés.

Une des missions du communicant interne est de traduire la stratégie en communication, de la mettre en mots et en musique, d'aider à la formulation des valeurs et de veiller à la pertinence des chartes ou codes élaborés en interne

4.2.2. Accompagner et conseiller le management

L'imbrication de la communication et du management résulte de la pratique quotidienne des relations organisées aux différents niveaux hiérarchiques entre les individus et les équipes de travail.

Information et communication sont aujourd'hui des compétences exigées de tout cadre quel que soit son métier au secteur d'activité. Aucune activité professionnelle de ce niveau ne peut se dérouler sans les capacités suivantes : capacité à rechercher et à traiter l'information, capacité à travailler en équipe et à coopérer de façon efficace, capacité à écouter, à comprendre le client afin de prendre les initiatives appropriées, capacité à expliquer, à convaincre et à fédérer une équipe. Ces capacités sont les composantes des nouveaux objectifs professionnels de l'encadrement qui joue un rôle déterminant dans l'accomplissement du processus productif et dans l'amélioration des rapports humains.

Pour mener à bien sa mission, l'encadrement doit être bien informé par la direction et aidé dans son rôle de communicant.

La fonction communication interne sensibilise le management à cette corde désormais essentielle de l'action, elle l'aide à identifier les enjeux de communication liés aux situations professionnelles et à mettre en œuvre une communication adaptée.

La communication interne favorise les échanges de connaissances, d'expériences pour faire partager, développer et accélérer les progrès. En décloisonnant les secteurs d'activités et en facilitant les transferts d'expériences, elle renforce la cohérence et la réactivité des organisations.

4.2.3. Relier et unifier

Le troisième grand objectif de la communication interne est de mettre en commun un langage, une culture, écouter et comprendre le corps social, élaborer et faire circuler l'information, stimuler la remontée d'information.

La communication interne participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise. La communication interne met en commun et crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et d'adapter son comportement professionnel. La communication interne ne propose plus de faire vibrer à l'unisson.

Chapitre II. La communication interne de l'entreprise

Elle n'est ni outil de propagande ni outil de manipulation, il s'agit bien plutôt d'organiser les relations entre les individus et l'entreprise sans exclure la possibilité du différend⁸.

5. Les acteurs de la communication interne

5.1. Le responsable de la communication interne :

Compte tenu de son rôle stratégique, le responsable de la communication interne doit posséder un grand nombre de qualités : savoir écouter, savoir prendre du recul, pouvoir dialoguer, être persévérant, savoir prendre les autres en considération, inspirer confiance, avoir le souci de la vérité, être objectif, être compréhensible pour tous, être rigoureux, savoir gérer.

La nature des informations étant extrêmement variée, certaines seront du ressort de la direction des ressources humaines, d'autres seront le domaine réservé de la direction générale, et d'autres encore seront issues des différentes directions de l'entreprise. Il est donc indispensable que le responsable de la communication interne et sa fonction soient reconnus de tous. Il doit en conséquence occuper une place dans la hiérarchie qui lui donne autorité et crédibilité. Trois possibilités de rattachement du poste se présentent :

Rattachement à la direction générale, rattachement à la DRH et rattachement à la direction de la communication.

5.2. Les cadres hiérarchiques

Ils sont un élément clé du bon fonctionnement de la communication interne. En effet, placés entre les salariés de base et le management, ils sont un relais de la communication descendante et de la communication ascendante. Non seulement le manager n'aura pas la possibilité de communiquer avec chaque salarié de son entreprise, il doit s'appuyer sur l'encadrement et donner à ces cadres la possibilité de communiquer le plus souvent possible avec leurs collaborateurs afin de souligner l'importance de la position qu'ils ont et asseoir leur autorité. Grâce à cela, ils auront la capacité de faire remonter l'information parce qu'ils sont crédibles et qu'ils seront à même de prendre des initiatives et de saisir les opportunités de favoriser l'expression de leurs collaborateurs. Mais tous les cadres ne sont pas forcément de bon « communicants », soit qu'ils n'ont pas spontanément cette qualité, soit parce qu'ils pensent que détenir l'information, c'est détenir le pouvoir, qu'ils sont enclins à faire de la rétention d'information. Il est donc nécessaire, quelle que soit la situation rencontrée dans l'entreprise, de former les cadres à communiquer. On leur expliquera tout d'abord l'intérêt stratégique que cela représente, puis on les formera sur le plan méthodologique et pratique et, bien entendu, on leur donnera délégation pour agir. Cela signifie que tout ce qui constitue un frein à la communication devra être éliminé.

⁸ ALMEIDA, Nicole., LIBAERT, Thierry. La communication interne des entreprises. 7^{ème} éd. Paris : Dunod, 2014, P.22-27.

5.3. L'ensemble des salariés

Il faudra prendre en compte les grands types de comportements des différentes catégories d'individus que l'on va rencontrer, particulièrement sous l'angle social. C'est sur ce plan que le salarié s'assimile le plus au consommateur. De là, on pourra facilement répondre à leurs attentes et adapter les messages qui leur sont destinés⁹.

Section 2. Les enjeux de la communication interne

Cette section englobe : les outils, les types, le plan et les limites de la communication interne.

1. Les outils de la communication interne

Il y a trois types d'outils de communication interne à savoir : les outils oraux, les outils écrits et les outils informatiques et audiovisuels.

1.1. Les outils oraux :

1.1.1. L'entretien individuel

Il Consiste à créer, une communication personnalisée. Il peut s'agir d'une évaluation annuelle, de l'élaboration d'un projet professionnel personnalisé ou d'effectuer un bilan.

1.1.2. Les réunions d'informations

Elles permettent de communiquer avec une équipe concernant un thème commun, faire remonter des informations à la hiérarchie, renforce la cohésion du personnel. Elles font l'objet d'un ordre du jour et doivent être complétées par un support écrit rassemblant toutes les informations échangées afin de ne pas émettre d'oublier ou de confusion.

1.1.3. Les réunions de dialogue

Lors de ces réunions l'accent est mis sur l'échange, le dialogue selon un thème spécifique. Ce type de réunion est préparée au préalable afin d'élaborer le type de communication à mettre en place (ton, attitude, déroulement de la réunion)¹⁰.

1.1.4. La réunion de travail

Est une réunion de certains membres du personnel pour étudier ensemble un problème. La circonstance de ces outils de communication est la recherche de solutions à un problème, technique, commercial, d'organisation et social. Elle fait appel à la responsabilité et à la créativité, la réunion de travail est un moyen de sensibilisation aux problèmes, elle permet de créer une plus grande adhésion des salariés aux solutions.

⁹MOREL, Philippe. La communication d'entreprise. 4^{ème} éd. Paris : Vuibert, 2009, P. 88-89.

¹⁰https://fr.wikipedia.org/wiki/Communication_interne#Les_outils_de_la_communication_interne_en_entreprise

Chapitre II. La communication interne de l'entreprise

La réunion de travail nécessite une volonté réelle et affirmée de la part de la direction de prendre en compte les solutions, sinon les effets en seront désastreux ; sentiment de manipulation, perte de temps, etc¹¹.

1.1.5. Le journal téléphoné

C'est un dispositif qui permet à chaque salarié d'écouter les informations de l'entreprise en composant un numéro de téléphone. Un répondeur téléphonique se déclenche alors et déroule ses messages. (Le journal téléphoné existe souvent en complément d'un journal écrit dont il compense la plus faible réactivité). L'entreprise peut ainsi rapidement informer son personnel en période de crise. Il permet également d'annoncer des événements qui seront détaillés au sein du support écrit, le journal téléphoné ne pouvant comporter que des annonces brèves.

Il permet en outre de cibler un auditoire, thématiquement ou hiérarchiquement, en ne divulguant le numéro qu'à une certaine fraction du personnel. La connaissance d'un numéro considéré comme confidentiel ne peut qu'inciter à son utilisation¹².

1.1.6. Les cercles de qualité

Ce sont des petits groupes de 5 à 10 personnes. Ils fonctionnent en permanence sur la base du volontariat. Ils se réunissent régulièrement. Leur objectif est d'étudier et analyser toutes les solutions susceptibles d'améliorer la qualité dans tous les domaines de l'entreprise, ou de remédier à des problèmes importants sur ce sujet. Les propositions peuvent être faites annuellement ou plusieurs fois dans l'année sous forme de dossiers remis par les membres du groupe à la hiérarchie. Pour les salariés, les cercles de qualité offrent un potentiel d'expression très intéressant et très motivant, car ils leur permettent de participer à l'entreprise dans un contexte assez formel. Pour l'entreprise, ils répondent à une logique offrant la possibilité d'augmenter la productivité en améliorant la qualité ; c'est aussi un bon moyen de faire adhérer l'ensemble des salariés.

1.1.7. Les journées portes ouvertes

On peut leur donner une vocation externe ou interne. Dans ce dernier cas, elles sont décidées par la direction générale ou par la direction de la communication interne. Ces journées visent à faire découvrir l'entreprise dans son intégralité à chaque salarié, tout en facilitant des rencontres et des échanges peu coûteuses, elles sont très efficaces et bénéfiques pour le climat interne¹³.

1.1.8. Le séminaire

C'est une réunion relativement longue (souvent plusieurs jours) regroupant certains collaborateurs, afin de les informer sur un sujet concernant la vie de l'entreprise, de réfléchir sur un problème ou assurer un complément de formation. Il peut se dérouler à l'intérieur ou à

¹¹DEMONT-LUGOL, Liliane., KEMPF, Alain., et al. Communication des entreprises : *Stratégies et pratiques*. 2^{ème} éd. Paris : Armand Colin, 2006, P. 267.

¹²ALMEIDA, Nicole., LIBAERT, Thierry. Op. cit., p. 48.

¹³MOREL, Philippe. Op. cit., p. 98.

Chapitre II. La communication interne de l'entreprise

l'extérieur de l'entreprise. Par la durée et la nature des relations qu'il permet d'instaurer, le séminaire crée une ambiance propice aux échanges et à la créativité.

1.1.9. La conférence

C'est un exposé effectué par un cadre de l'entreprise ou par un spécialiste extérieur portant sur un sujet précis intéressant tout ou partie du personnel de l'entreprise (plus de 50 personnes)¹⁴.

1.1.10. La communication de contact

La communication de contact est caractérisée par la disponibilité, la présence consciente et organisée du responsable parmi ses collaborateurs. Cet outil de communication est utilisé lors des visites de différents services, déjeuné à la cantine, politique de porte ouverte, communication de couloirs. La communication de contact c'est une communication directe et spontanée, elle permet de simplifier les rapports et de faire une communication mutuelle. Les limites de cette communication sont : la spontanéité n'est pas toujours réelle (réticences, gênes), impression de court-circuitage de la hiérarchie, sentiment de contrôle permanent.

1.2. Les outils écrits

1.2.1. Le journal d'entreprise

Il s'agit d'un mix entre l'information et la communication. Principal support de communication interne, il permet une maîtrise du contenu et il est conçu prioritairement comme un vecteur d'information vers les employés. La charte éditoriale est définie selon les attentes des employés et les objectifs de la direction.

1.2.2. La boîte à idées

Représentée sous forme d'une urne, son but est d'impliquer les salariés de l'entreprise afin de recueillir leurs idées, projets pour l'entreprise. Les informations soumises peuvent être anonymes ou non et peuvent concerner les méthodes de travail, les conditions de travail, l'organisation de l'entreprise.

1.2.3. Le panneau d'affichage

Il permet de prévenir, informer, sensibiliser les salariés. Il est adapté aux informations ponctuelles, simples et qui véhicule tous types de messages. Dans les entreprises, il est de plus en plus remplacé par des écrans de télévision¹⁵.

1.2.4. Compte rendu de réunion

C'est un résumé des différentes interventions faites au cours d'une réunion. C'est un document de référence synthétique et fidèle qui est diffusé aux personnes ayant assistés à la réunion ou à d'autres personnes intéressées. Mais il est forcément incomplet, car il ne peut pas rendre compte de la totalité des échanges. Il doit être rédigé et diffusé très rapidement après la

¹⁴ DEMONT-LUGOL, Liliane., KEMPF, Alain., et al. Op. cit., p. 268.

¹⁵https://fr.wikipedia.org/wiki/Communication_interne#Les_outils_de_la_communication_interne_en_entreprise

Chapitre II. La communication interne de l'entreprise

réunion. Il doit indiquer des informations sur les circonstances de la réunion : date, lieu, heure de début, heure de fin, ordre du jour, présents, absents. Certains comptes rendus peuvent faire l'objet d'un affichage ou d'une publication dans le journal d'entreprise.

1.2.5. La revue de presse

C'est une compilation ordonnée d'articles ou d'extraits d'articles concernant l'entreprise et son environnement. Elle est envoyée régulièrement à une partie du personnel (généralement les cadres), mais il peut être prévu une possibilité de consultation plus large. Elle rend service aux cadres en leur permettant de gagner du temps (temps consacré à la lecture de la presse et particulièrement de la presse spécialisée) et en leur fournissant des informations utiles à la prise de décision. Un bon dossier de presse doit faciliter la lecture :

- les articles doivent être classés par thème ou par rubrique ;
- il doit comporter un sommaire des différents articles publiés avec leur source et la pagination ;
- certains passages peuvent être mis en évidence (soulignés). Il doit être réalisé périodiquement (tous les jours, toutes les semaines, tous les mois) en fonction de la taille de l'entreprise, de l'importance et de la fréquence des informations publiées.

1.2.6. Le livret d'accueil

C'est un document qui présente l'entreprise, son histoire, son organisation, ses activités, ses valeurs, ses avantages sociaux. Il doit faciliter l'adaptation et l'intégration d'un nouveau salarié. Il est destiné à orienter le nouvel embauché dans sa découverte de l'entreprise et du contexte dans lequel il se situe. Il ne faut pas oublier d'y inclure un plan des locaux, des informations pratiques (cantine, bus, etc.), un organigramme accompagné de la description des fonctions de chacun. Il est présenté souvent sous forme d'une pochette comprenant une partie fixe et des fiches interchangeables. Il doit être accompagné d'un accueil, d'un entretien individuel et d'une visite de l'entreprise ou du service.

1.2.7. Le bilan social

Le bilan social, selon les termes de la loi, récapitule en un document unique les principales données chiffrées permettant d'apprécier la situation de l'entreprise dans le domaine social, d'enregistrer les réalisations effectuées et de mesurer les changements intervenus au cours de l'année écoulée et des deux précédentes. Toute société de plus de 300 salariés est obligée d'établir chaque année un bilan social et de le soumettre pour avis à son comité d'établissement.

Les principales rubriques sont :

- effectifs par catégorie du personnel (qualification, sexe, âge) et évolution.
- nombre d'entrées et de sorties par type de contrat.
- absentéisme.
- rémunérations moyennes par catégorie de personnel.
- action de l'entreprise en faveur des œuvres sociales (logement, transport, etc.).

Chapitre II. La communication interne de l'entreprise

- avantages sociaux (indemnisation de maladie, primes d'ancienneté, etc.).
- accidents du travail et de trajet.
- budget consacré à la formation, action de formation.

1.2.8. Le rapport annuel d'activité

Ce document est destiné aux actionnaires et occasionnellement, au personnel. Il présente la situation de l'entreprise sur le plan humain, commercial, technique et financier. Il peut être remis à certains partenaires privilégiés de l'entreprise. Il comprend :

- une présentation de l'entreprise, ses nouveautés (nouvelles unités, nouveaux investissements, nouveaux produits..) ;
- une présentation des dirigeants.
- la place de l'entreprise dans l'environnement technologique, social, économique, culturel.
- les projets de l'entreprise.
- la situation financière de l'entreprise ;
- Présentation des comptes de bilan et de résultat, évolution du cours de l'action...

1.2.9. La lettre au personnel

Périodiquement ou occasionnellement, le chef d'entreprise adresse directement une lettre au personnel pour faire passer un message (bilan, remerciements, orientation stratégiques, etc.) l'impact de la lettre est d'autant plus fort qu'elle revêt un caractère exceptionnel.

1.2.10. La signalétique

Il s'agit de l'ensemble des moyens qui permettent de se retrouver dans l'entreprise et d'identifier les différents services et les principaux collaborateurs (plans, panneaux d'informations, fléchage, plaques d'information accolées aux portes, etc.).

La signalétique facilite la circulation à l'intérieur de l'entreprise et connote une certaine qualité de la communication interne¹⁶.

1.2.11. La note d'information

La note d'information est un moyen de communication opérationnel, elle est utilisée dans le cadre du fonctionnement normal d'une entreprise quelles que soient les circonstances. La note d'information peut être des consignes, directives, instructions, explications ou informations diffusées par la hiérarchie à un public déterminé.

1.2.12. La note de service

La note de service a longtemps été quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise. La note est un outil indispensable de management de l'entreprise ; elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations et les modifications juridiques, techniques ou commerciales¹⁷.

¹⁶DEMONT-LUGOL, Liliane., KEMPF, Alain., et al. Op. cit., p. 275.

¹⁷ALMEIDA, Nicole., LIBAERT, Thierry. Op. cit., p. 51-52.

1.2.13. Les enquêtes et sondages

Ce sont les moyens les plus courants pour mener l'audit indispensable avant de mettre en place une politique de communication interne et même de communication globale. Ces enquêtes et sondages d'opinions constituent un processus de gestion parmi d'autres. Ils permettent d'apprécier l'état d'esprit des salariés et la qualité du climat interne. Ils répondent aussi à des questions importantes comme :

Quelle est la perception de l'image en interne ?

Quels sont les outils de communication interne existants ? Quelles sont les attentes du personnel en matière de communication ?

Donc on peut construire un questionnaire en fonction des renseignements que l'on veut obtenir et de la situation dans laquelle se trouve l'entreprise¹⁸.

1.3. Les outils informatiques et audiovisuels

1.3.1. L'intranet

L'intranet est un réseau informatique interne semblable à internet car fondé sur les techniques de communication d'internet (IP : Internet Protocol) mais propre à une entreprise ou à une organisation et non relié directement à internet. L'intranet est réservé aux salariés. Un intranet permet de relier en permanence l'ensemble des salariés connectés, de leur donner accès à une base de donnée documentaire commune. Des documents de tous types (textes, images, vidéos, sons...) peuvent être mis à disposition sur intranet.

Les utilisations d'un intranet sont multiples :

- informations sur l'entreprise
- e-journal
- échange de données entre collaborateurs
- messagerie électronique
- visioconférence

Un intranet favorise la communication au sein de l'entreprise et limite les erreurs dues à la mauvaise circulation d'une information. Il permet une mise à jour des informations en temps réel et supprime le coût des supports papier. Il est particulièrement adapté à des entreprises géographiquement dispersées (par exemple le réseau d'agences d'une banque).

1.3.2. Les aides visuelles

Les aides visuelles sont des moyens qui permettent de montrer en même temps à un groupe de personnes des éléments d'information ou d'illustration. Les moyens les plus courants sont : vidéo projecteurs (projection sur grand écran informatique), tableau électronique et interactif (tableau relié à un ordinateur et permettant de le rendre dynamique en y effectuant directement les tâches d'un pc) les circonstances de cet outil de communication est l'illustration d'une conférence ou d'un exposé.

¹⁸ MOREL, Philippe. Op. cit., p. 101.

Les intérêts des aides visuelles sont :

visualisation et animation de l'exposé. Mise en évidence des points importants, meilleure attention et meilleure mémorisation. Rapidité et souplesse de mise en œuvre. Coût réduit. Les aides visuelles nécessitent un minimum de savoir faire sinon les documents risquent d'être illisibles.

1.3.3. Le film d'information

Le film d'information est caractérisé par un court métrage présentant les activités de l'entreprise, ou une partie d'entre elles, ou un problème spécifique.

La circonstance de cet outil de communication est de faire connaître l'entreprise.

Sensibiliser d'un problème précis.

Les intérêts de film d'information sont :

Attrait et force de l'image animée, vision concrète et synthétique du message. Meilleur souvenir.

Les limites de film d'information sont :

Le coût relativement élevé lorsqu'il est réalisé par des professionnels. Délais de production assez longs.

1.3.4. La téléconférence

La téléconférence est composée de deux points ou outils : l'audioconférence et visioconférence.

- L'audioconférence : conversation à plusieurs, par exemple via internet, avec un logiciel adapté, tel que Skype.
- La visioconférence : réunion virtuelle à travers internet, les images étant fournies par des webcams – logiciels : GRC pro, Netmeeting, MSN messenger....

La circonstance de la téléconférence est : réunions d'information et de travail entre plusieurs personnes se trouvant dans deux sites éloignés.

La téléconférence permet à plusieurs personnes de s'exprimer en même temps et de présenter des documents (visioconférence) en évitant les déplacements. Cela peut s'avérer économique tout en restant efficace.

1.3.5. Le téléphone mobile

Beaucoup d'entreprises équipent une partie de leur collaborateur de téléphones mobiles dont elles prennent en charge le coût. Ils permettent la diffusion d'informations, notamment par SMS. La conjonction du téléphone portable et d'internet ou extranet aboutit (notamment pour les cadres) à une mise à la disposition de l'entreprise en permanence (le salarié est joignable à tout moment et il a accès à son environnement de travail), une disparition de la barrière entre la vie professionnelle et la vie privée. Un atout pour la performance de l'entreprise, mais aussi une source de stress pour le salarié.

1.3.6. La sonorisation

Les locaux peuvent être équipés d'un réseau d'enceintes acoustiques diffusant des informations brèves, souvent d'ordre pratique¹⁹.

2. Les trois types de communication interne

2.1. La communication descendante

La communication descendante est, par définition, celle qui part du haut de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les employés et ouvriers en passant par le relais des cadres ou par des outils écrits diffusés globalement, comme le journal interne par exemple. Elle répond à une première fonction pratiquement obligatoire, la diffusion « des informations réglementaires ». En général, on y trouve le règlement intérieur, les mesures de sécurité, les notes de services...etc. La communication descendante permet aussi de mieux faire connaître l'environnement de l'entreprise et l'entreprise elle-même, soit par le journal d'entreprise, soit par des documents spécifiques. C'est un instrument de management qui peut être tout à fait positif s'il est géré avec objectivité, mais il peut être mal ressenti s'il est utilisé par la direction comme outil de propagande. Il est essentiel que la communication descendante reste en permanence un instrument d'information au service des salariés, afin de leur donner le sentiment réel qu'ils sont pris en considération, et leur permettre de se situer dans l'organisation et le fonctionnement de l'entreprise. Pour bien fonctionner, elle doit demeurer crédible et utiliser les moyens les mieux adaptés. Sur ce dernier point, le choix est assez vaste et les coûts sont souvent limités. Ces moyens peuvent être les notes de services, lettres et circulaires, les panneaux d'affichage, les discours et visites du président, le livret d'accueil, le rapport annuel (interne et externe), la revue de presse, les outils audiovisuels, les réunions formelles (conventions), et le journal d'entreprise la communication descendante reste la forme de communication la plus fréquente. Cependant, mettre en place une communication interne qui serait uniquement descendante, sans laisser au salarié la possibilité de s'exprimer, serait absurde. Les informations recueillies aux échelons supérieurs de la hiérarchie peuvent permettre d'éviter des conflits et des situations de crises. La communication descendante n'est donc pas suffisante.

2.2. La communication ascendante

À l'inverse de la précédente, la communication ascendante part de la base des salariés pour remonter vers la hiérarchie. Elle peut être provoquée ou spontanée. Le développement de la communication ascendante répond à trois objectifs : enquêter, détecter et stimuler.

Elle peut revêtir plusieurs aspects. Elle est formelle lorsqu'elle est structurée, et que l'on connaît l'émetteur et le récepteur, informelle lorsqu'elle n'est pas structurée, mais que l'on connaît ou que l'on peut identifier émetteur et récepteur. Il s'agit d'un bruit ou d'une rumeur quand elle n'a ni structure, ni émetteur, ni récepteur connu. Elle est dite spontanée quand elle n'est pas suscitée par une information descendante, et provoquée quand elle répond au fait suite à une information descendante.

¹⁹ DEMONT-LUGOL, Liliane., KEMPF, Alain., et al. Op. cit., p. 280.

Chapitre II. La communication interne de l'entreprise

On l'appelle aussi Feed back quand elle est une réaction simple à une situation nouvelle, ou à une prise de décision. Elle peut encore renseigner la hiérarchie par des questions qui reflètent des préoccupations ou des attentes. Elle peut enfin se manifester sous forme de revendications ou de contestations. Quant au contenu, il peut se rapporter à l'entreprise à travers l'une de ses composantes, activité, organisation, situation, produits, il peut aussi concerner les hommes et l'environnement professionnel (clientèles, fournisseurs, partenaires, concurrents, etc.). Qu'il s'agisse de communication descendante ou ascendante, l'information passe toujours par le même circuit : émetteur, transmetteur (ou relais), récepteur. En revanche, selon qu'il s'agira de communication descendante ou ascendante, les émetteurs deviennent récepteurs et vis versa ; les relais, quant à eux, ne changent pas de position.

Les acteurs de la communication ascendante sont :

- Émetteurs : ouvriers, employés, techniciens, agents de maîtrise, secrétaires, cadres.
- Récepteurs : managers, directeurs généraux, directeurs de départements ou chefs de services.
- Relais : l'encadrement, agents de maîtrise, délégués du personnel, membres du comité d'entreprise, responsables de l'information.

Les principaux outils de la communication ascendante sont les rapports, comptes rendus, boîtes à idées ou suggestions (dans certaines conditions) ; entretiens individuels ou collectifs, conférences/débats, messageries, et surtout les enquêtes et sondages.

2.3. La communication interactive

Ce troisième type de communication interne découle de manière logique des deux autres, en ce sens qu'il les complète. C'est souvent au cours de réunions fortuites, d'occasions festives, de rencontres informelles, que les échanges les plus riches se produisent. Cela étant, la communication interactive que l'on peut aussi appeler aussi communication mutuelle, peut faire appel à des outils employés dans les autres types de communication selon les objectifs qu'on leur attribue. Dès lors qu'on offre aux salariés la possibilité de dialoguer, soit avec les émetteurs de l'outil, soit avec les membres d'autres services de l'entreprise, on favorise l'échange. C'est pour cette raison que même les outils considérés à priori comme appartenant à la communication descendante peuvent devenir un support d'échange.

C'est le cas, par exemple, du journal interne. Si l'on prévoit d'ouvrir d'une manière fréquente une ou plusieurs rubriques aux salariés sans exercer de censure, le journal pourra devenir un instrument de dialogue.

Des outils issus de technologies comme les intranets semblent bien adaptés à la communication mutuelle. On peut y intégrer des informations diverses (comme des flashes d'actualité, des informations pratiques, la revue de presse, des petites annonces), des offres de formation avec possibilité de s'inscrire aux stages, des informations du comité d'entreprise, des télé-questionnaires.

À travers ces différentes rubriques, il est possible de créer un flux important d'échanges d'informations interpersonnels. Cependant pour que la circulation se déroule bien et soit

constructive, il faut procéder avec méthode, c'est-à-dire : soigner la conception des messages tant sur le plan du contenu que de l'apparence, assurer une bonne et fréquente mise à jour, garantir une réponse aux questions posées. Par ailleurs, des lieux comme le restaurant d'entreprise, la cafétéria, la bibliothèque, sont des lieux de communication mutuelle informelle. Il faut tenter de les gérer ou de gérer les informations qui s'y échangent, car de là aussi peuvent naître des rumeurs qui peuvent traduire un sentiment de frustration des salariés lorsqu'une tension se manifeste à la suite, par exemple, d'une prise de décision, d'un changement, d'un problème grave pour le personnel. Elles peuvent également être favorisées par un mauvais climat interne dû à un manager et à son type de management.

Une entreprise qui communiquera peu est beaucoup plus fragile face à la rumeur. Pour tenter de la juguler il faut essayer d'identifier son origine, d'apporter un démenti ou un rectificatif justifié et probant²⁰.

3. Le plan de communication interne

Il exprime le choix des actions de communication interne sur une période allant généralement d'un à trois ans. Certains plans de communication interne engagent une temporalité plus longue lorsqu'il s'agit de présenter un changement important par exemple une opération de réorganisation du temps de travail, ou un déménagement.

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

3.1. Caractéristiques du plan de communication interne

3.1.1. Une marque de professionnalisme

Le plan ne se construit pas à partir de rien, il est étroitement articulé sur l'état et la stratégie de l'entreprise, sur son présent et son avenir. Il doit être adapté à la temporalité de l'organisation : il propose un cadre d'action sur un temps relativement long tout en s'adaptant aux nécessités de l'actualité et en répondant aux besoins évolutifs d'information des publics interne. Il doit donc être à la fois ouvert (proposer une ligne d'action déclinée en actions cohérentes et enchaînées) mais précis, stratégique mais pragmatique. Il propose une ligne directrice qui sera actualisée dans le choix des moyens et des cibles. Le plan de communication doit éviter ces deux écueils qui sont de nature très réglementaire (qui en fait un carcan bureaucratique) et une nature purement incitative (qui le réduit à une simple déclaration d'intention).

Il est un moyen de gérer la complexité qui caractérise la communication. L'établissement du plan de communication affirme l'ambition de la communication interne : il lui donne un statut, une place à côté des autres plans et fait concrètement apparaître que la communication est un élément du fonctionnement de l'entreprise. Il fait de la communication interne une activité professionnelle, crédible, réaliste.

²⁰ MOREL, Philippe. Op. cit., p. 90-94.

3.1.2. Analogie avec la démarche marketing

Pour définir les objectifs puis les moyens de communication, pour situer la contribution de la communication à la stratégie générale de l'entreprise, il convient de connaître préalablement le fonctionnement et le dysfonctionnement existant. C'est pourquoi le plan de communication est généralement construit après la réalisation d'un audit. Dans un certain nombre d'entreprises, cette démarche de communication s'inspire de la démarche du marketing. L'analogie entre les deux démarches peut être comprise ainsi :

Tableau n°6 : Analogie entre la démarche communication et la démarche marketing

Marketing	Communication interne
Marché	Ensemble des salariés (marché interne)
Etude de marché	Audit de communication interne
Stratégie marketing • Politique de produits • Politique de prix • Politique de distribution • Communication publicitaire	Plan de communication • Choix des messages essentiels • Budget communication • Choix des médias • Communication interne (formulation des Messages, plan média)

Source : ALMEIDA, Nicole., LIBAERT, Thierry. 2014, P. 98.

3.2. La démarche globale

3.2.1. Partir de l'existant

La construction du plan est une démarche exigeante qui engage l'entreprise. La première exigence consiste dans l'intégration de contraintes interne et externe.

A. Intégrer les contraintes internes

Ces contraintes sont les suivantes :

- Suivre le rythme de l'entreprise. Un accroissement du volume de l'activité ou à l'inverse une baisse imprévue du carnet de commandes nécessitent un travail d'information auprès des opérateurs. Une innovation technologique, ou le lancement d'un nouveau produit feront l'objet d'une campagne d'information interne. Un événement jugé important conduit généralement à deux vagues de messages. Dans un premier temps, l'information est transmise en temps record sous forme de flash diffusés dans les supports existants. Dans un second temps, l'événement sera plus longuement commenté dans les supports internes et remplacé dans le contexte de l'activité de l'entreprise.
- S'adapter à la disponibilité des émetteurs et des récepteurs. Le plan de communication interne est relayé par un certain nombre d'acteurs avec lesquels il faut déterminer le rythme des opérations de communication. Quant aux destinataires, il est important de s'assurer

des conditions de leur réception en fonction de différents paramètres : temps de travail (ne pas oublier ceux qui travaillent la nuit, le weekend ou temporairement).

- S'adapter aux canaux de diffusion. Un plan de communication interne ne suppose pas nécessairement une révolution ni la création forcée de nouveaux médias interne. L'articulation des supports internes est une composante du plan de communication. Celle-ci peut se faire soit en simultané (généralement en cas d'événement important : un même message est diffusé en même temps sur tous les canaux), soit prendre la forme de cascade organisée (émission orale puis support écrit ou électronique). Dans tous les cas, l'accompagnement par la parole est essentiel. Malgré tous les progrès de la technique, l'oral reste le média le plus puissant.
- Déterminer les cibles en fonction des objectifs. Une communication efficace est une communication ciblée mise en forme et personnalisée. La communication ne doit pas être uniforme mais adaptée à l'activité de chacun. Il ne s'agit donc pas d'inonder mais de répartir. La quantité d'information reçue est plus importante pour les cadres souvent noyés sous des avalanches d'informations et notes. La communication interne doit cibler de plus en plus finement ses publics et adapter besoins et moyens.

B. Intégrer les contraintes externes.

- S'inscrire dans l'actualité du secteur d'activité, du marché qui se modifie en permanence.
- Être en phase avec les campagnes de communication externe de l'organisation. La communication interne et externe est au service d'une image unifiée. Leur concordance n'est pas donnée, elle se construit. La communication interne peut relayer et expliquer en interne une campagne promotionnelle, publicitaire ou de lancement de produit. Elle fait également écho aux campagnes institutionnelles.
- Enfin, le plan de communication doit être en phase avec les autres plans conçus dans l'entreprise : plan de qualité, plan informatique ou plan formation. L'articulation sur le plan de formation est importante car elle permet de programmer un certain nombre de stages destinés à favoriser des comportements plus communicants.

3.3. La mise en œuvre du plan

3.3.1. Validation

Le plan de communication demande à être validé. Il devra bénéficier de la reconnaissance des autres directions et de l'approbation de la direction générale.

Il fait l'objet d'une présentation au comité de direction. La présentation se fait oralement. Elle doit être claire et efficace : l'exposé étant organisé autour de quelques grands points (objectifs/publics/moyens/calendrier).

Un plan de communication ne doit pas être médiatisé, il n'est ni nécessaire ni souhaitable que son contenu soit largement connu. Sa présentation au cercle restreint des dirigeants et son acceptation sont autant de garanties sur sa mise en œuvre. C'est par cet acte que le plan s'impose et engage la direction de l'entreprise.

3.3.2. Plan d'action

La mise en œuvre du plan fait apparaître quatre séquences :

- la séquence des actions qui sont regroupées par grandes phases ;
- la responsabilité des actions qui identifie les pilotes de l'action ;
- le calendrier des actions qui est établi et distingue les actions étalées et les actions ponctuelles ;
- le budget des opérations.

Leur orchestration peut être formalisée par un tableau dont les entrées seraient : axes de communication, actions, nom des pilotes, calendrier, budget, public visé.

Le plan de communication prévoit l'action mais aussi le suivi de l'action. L'évaluation du plan de communication fait partie intégrante du plan. L'évaluation de la communication interne engage l'analyse de l'utilité et de l'efficacité des actions. Elle permet de s'assurer que les objectifs ne sont ni hors de portée ni mal définis et que les actions mises en œuvre leur correspondent. L'évaluation permet également l'échange d'expérience et fait progresser la méthodologie de l'action.

Les résultats attendus d'un suivi se situent sur deux plans :

- utilisation immédiate de l'outil et la compréhension spontanée du message : l'information a-t-elle bien été reçue par le public visé ? Celui-ci l'a-t-il comprise et mémorisée ?
- les répercussions indirectes sur les représentations, les comportements et les compétences du public destinataire : leur adhésion aux objectifs est-elle renforcée ? Le développement des réseaux relationnels s'effectue-t-il ?

Il faut donc concevoir des indicateurs permettant d'évaluer les résultats obtenus par les actions mises en place. Plusieurs moyens peuvent être envisagés : questionnaires de fin de stage, réunions d'expressions des salariés, réunions des nouveaux embauchés sont quelques exemples. L'évaluation pourra être ponctuelle (étude d'impact, enquête d'opinion) ou permanente (création d'un baromètre d'image interne fondé sur l'administration d'un questionnaire à intervalles réguliers et auprès des publics cibles). Le plan de communication peut s'achever comme il a commencé : l'audit²¹.

4. Les limites à la communication interne

Dans ce point on distingue quatre catégories de limites : les limites en général, les limites individuelles, les limites organisationnelles et les limites sémantique.

4.1. Les limites en général :

4.1.1. Lenteurs :

La circulation de l'information dans l'entreprise doit se faire avec la vitesse et la rapidité nécessaire selon les besoins. Il y a plusieurs nombre de dirigeants qui ne transmettent pas l'information disponible en temps réel afin de faire disparaître les bruits de couloir, les fausses

²¹ALMEIDA, Nicole., LIBAERT, Thierry. Op. cit., p. 95-106.

nouvelles de façon à ce que chaque employé se sente plus impliqué, rassuré et motivé. Bien que la lenteur soit justifiée du point de vue des dirigeants, mais il reste tout de même inadmissible que, par exemple, pour une entreprise dispersée géographiquement, l'information mette trois heures pour être diffusée au niveau du siège et une semaine pour être diffusée au niveau des sites.

4.1.2. Désinformation

Presque quotidiennement, dans le travail ou ailleurs, l'on est confronté à des informations qui paraissent fausses et mensongères ou au phénomène de la « désinformation ». Cette dernière peut être définie ainsi « c'est une action particulière ou continue qui consiste en usant de tout moyen, à induire un adversaire en erreur ou à favoriser chez lui la subversion dans le dessein de l'affaiblir ». Elle dissimule la source et les buts réels par une présentation déformante ou par une interprétation tendancieuse de la réalité.

4.1.3. Rumeurs

La rumeur apparaît comme un problème associé au besoin d'information de la part des employés. Il s'agit d'une communication informelle dans le sens négatif, puisque certains membres de l'organisation s'échangent entre eux des messages pour comprendre et interpréter négativement le milieu dans lequel ils évoluent. Les communications qui se manifestent souvent sous forme de rumeurs s'amplifient par des échanges d'opinions que l'on tend à considérer de plus en plus comme des faits provoquant ainsi la démotivation du personnel.

Lorsque la rumeur est en marche, il est très difficile de l'arrêter. Les spécialistes en rumeur proposent des mesures préventives de base qui vont de l'anticipation des rumeurs jusqu'à la surveillance des effets possibles. Ils formulent également des stratégies pour gérer la rumeur existante quelle que soit la stratégie adoptée pour combattre la rumeur, elle présente un risque. L'essentiel est de traiter les rumeurs comme une menace sérieuse et d'essayer de neutraliser les incertitudes qui peuvent l'alimenter²².

4.2. Limites Individuelles :

4.2.1. Interférence :

Il s'agit de phénomènes qui se rattachent aux valeurs et aux limites humaines présentes dans le milieu de travail. Ces interférences peuvent fausser la réalité ou empêcher que le message soit entièrement compris tel qu'il a été expédié par son émetteur. Pensons, par exemple, aux relations individuelles entre les supérieurs immédiats et leurs subordonnées qui peuvent constituer la plus grande source d'insatisfaction dans les relations de travail. Malencontreusement, c'est de ces dernières dont dépend la qualité du climat de travail au sein de l'organisation²³

²² <https://www.marketing-etudiant.fr/docs/communication-interne2.pdf>

²³ SEKIOU, Lakhdar., BLONDIN, Louise., et al. Gestion des ressources humaines. 2^{ème} éd. Bruxelles : De Boeck, 2004, P. 482.

4.2.2. Pouvoir :

Les limites individuelles se précisent d'avantage lorsque le jeu de pouvoir apparait dans l'organisation. En effet, l'émetteur, ne désirant pas partager toutes ses informations, filtrent quelques informations afin de conserver un sentiment de supériorité et de garder son pouvoir. En outre, certains experts, possédant des connaissances que les autres n'ont pas, cherchent à se tailler un territoire où chacun individuellement serait tranquille ou il pourrait être reconnu comme expert en fournissant au compte – gouttes l'information susceptible d'être nécessaires à ses collègues de travail. La rétention de l'information reste un signe de pouvoir.

4.2.3. Perception :

La perception représente souvent une limite majeure, susceptible de nuire à un échange réel entre l'émetteur et le récepteur. Elle dépend des expériences passées et du vécu actuel de chaque personne. La plupart des individus ne désirent entendre que ce qu'ils veulent entendre. L'information qui ne correspond pas à leur attente a tendance à être rejetée. Dans la pratique, le récepteur interprète souvent l'information à partir de ses préjugés, son expérience, sa formation ou selon ce qu'il a cru voir, entendre ou sentir. Ainsi, si ces éléments sont défavorables par rapport à l'émetteur de l'information, il y a de fortes probabilités que l'employé rejette, même inconsciemment, le contenu de la communication. Dans le cas contraire, le récepteur est susceptible d'accepter toute l'information communiquée, c'est ce qu'on appelle « l'effet hala ».

4.2.4. Attitudes :

Les attitudes peuvent se définir comme une disposition à formuler certaines opinions à l'égard de quelqu'un ou de quelque chose. Elles peuvent former un ensemble de jugements et de tendances poussant l'individu à agir dans un tel ou tel sens en situation de communication.

Il est possible que les attitudes modifient l'état d'esprit des individus en situation de communication. Ces individus se servent de leurs attitudes pour donner un sens particulier à chaque message reçu. Toutefois il est difficile de déterminer des attitudes typiques de sympathie, d'hostilité, de compréhension, de rejet, etc., pour chaque individu à l'égard de telle ou telle communication. Cette difficulté est due à l'événement émotionnel tel que la peur, l'évaluation hâtive, l'inattention, qui peuvent bloquer le processus de communication.

4.3. Limites organisationnelles

4.3.1. Facteurs pouvant modifier le message

La circulation de l'information dans l'organisation s'avère difficile quant elle se heurte à la déformation de l'information originale. Le message franchit plusieurs étapes avant de parvenir au destinataire ultime. A chacune de ces étapes le message subit une modification plus au moins importante. La modification peut être due aux facteurs suivants :

- le court-circuitage de l'information par les responsables
- le nombre de niveaux hiérarchique par lesquels les messages passent

- le nombre de groupes socioprofessionnels
- l'intérêt porté au message.

4.3.2. Résultats des modifications

Il en résulte que la personne au bout de la «chaîne» reçoit parfois un «squelette» du message car l'idée principale est sérieusement interprétée et déformée en cours de route par les membres de la «chaîne». L'effet de cette «chaîne» sur le message dépend de la taille et de la structure de l'organisation. Généralement, la grande organisation établit une structure qui régularise les relations de pouvoir en définissant le champ et les conditions d'exercice mais il est probable que la multiplication des niveaux hiérarchiques affaiblisse le message à mesure qu'il se diffuse : il est possible que le message soit bloqué, au niveau des cadres intermédiaires, soit qu'ils perçoivent mal le message ou qu'ils le perçoivent bien mais qu'ils ne le transmettent pas efficacement. La tendance actuelle à l'aplatissement des hiérarchies dans les organisations a au minimum cet avantage de permettre à l'information de circuler plus rapidement et de renforcer par le fait même l'exactitude des messages²⁴.

4.4. Limites sémantique

4.4.1. Facteurs d'interférence :

De multiples facteurs liés au langage utilisé agissent négativement sur la compréhension du message. Ces facteurs sont le vocabulaire inadéquat, l'expression non appropriée, le manque de cohérence, le défaut d'agencement des idées, les phrases mal choisies, le ton élevé de la voix, les mouvements incompréhensibles du corps, etc. Ces facteurs ajoutés à des différences de niveaux d'instruction entre l'émetteur et le récepteur à l'imprécision des mots, à la méconnaissance et aux différences culturelles sont autant de facteurs qui peuvent interférer et rendre l'échange difficile.

4.4.2. Interprétation personnelle :

La signification que chaque individu donne aux mots lui est propre. Il faut veiller à rendre adéquat le message à transmettre de façon à ce que le récepteur comprenne le message exactement et selon le sens que l'émetteur a voulu faire comprendre.

4.4.3. Mal formulation du message :

Advenant que le message à transmettre soit formulé vaguement, le récepteur aura de la difficulté à comprendre. Toutes les erreurs concernant la sémantique peuvent entraîner des coûts inutiles au cours de la vie de l'organisation. Un message mal formulé peut signaler l'intégrité douteuse de l'émetteur face au récepteur, un manque de confiance en lui, surtout s'il a déjà commis des erreurs de jugement ou qu'il a pris de mauvaises décisions dans le passé.

²⁴SEKIOU, Lakhdar., BLONDIN, Louise., et al. Op. cit., p. 483.

4.4.4. Mal adaptation au récepteur :

Aux incompréhensions dues à l'hermétisme du langage de l'émetteur s'ajoutent les incompréhensions dues aux interprétations subjectives du langage liées au récepteur. Cet état de chose favorise la création d'un écart entre le sens réel du message (ce que l'émetteur veut transmettre) et le sens interprétatif (sens donné au message par le récepteur). En tout état de cause, la communication efficace nécessite l'adaptation du langage utilisé à la capacité compréhensive de récepteur. La communication doit donc se faire dans le langage du récepteur et selon ses conditions, sinon, le message ne sera pas compris²⁵.

Section 3. Le rôle de la communication interne dans la performance globale de l'entreprise

Cette section regroupe différents points qui expliquent le rôle de la communication interne dans la performance globale

1. Le rôle et mission d'un responsable de communication interne.

Le rôle et mission d'un responsable de communication interne selon l'association française de communication interne (Afcî) sont :

1.1. Un expert de la relation au cœur de la stratégie.

- Le responsable de la communication interne (RCI) conseille la direction générale de l'entreprise dans sa stratégie de communication globale. Il facilite l'adhésion de l'ensemble des salariés aux objectifs de développement de l'organisation en y apportant du sens. Il prône l'échange et l'interactivité en tenant compte de la culture d'entreprise, de ses enjeux environnementaux, sociétaux et économiques.
- Le RCI est un expert des relations entre les acteurs de l'organisation. Il propose et met en œuvre les méthodes et moyens qui vont permettre l'établissement d'une véritable coopération.
- Il sensibilise, conseille et forme les managers aux enjeux de la communication dans leurs projets. Opérationnel, il sait proposer des plans, des outils et des actions de communication adaptés à leurs projets.
- Il dirige, manage et fait évoluer une équipe de chargés ou d'assistants de communication interne.
- Il est garant de la cohérence, en interne, des messages et veille notamment à la bonne coordination de sa direction avec les autres directions fonctionnelles et opérationnelles sur le champ de la communication.

1.2. Un manager qui écoute, conseille et accompagne :

- Le responsable de la communication interne écoute et comprend le corps social. Il assure une fonction d'écoute informelle et formelle sur l'organisation en mettant

²⁵<https://www.marketing-etudiant.fr/docs/communication-interne2.pdf>

notamment en place des dispositifs adaptés ; baromètre, enquêtes d'opinions. Il les analyse et propose en réponse des stratégies et actions de communication interne.

- Il conseille les dirigeants et apporte son expertise de communicant aux managers, en leur apportant un véritable appui stratégique et opérationnel.
- Garant de la bonne circulation de l'information au sein de l'entreprise, il conçoit et pilote le dispositif d'information interne, en veillant à la cohérence et complémentarité de l'ensemble, ainsi qu'à la bonne adéquation entre messages, cibles et supports.
- Il développe la dynamique collective, en faisant vivre la culture interne et en créant des espaces et des temps de dialogue.
- Le responsable de la communication interne manage l'équipe de communication interne et anime un réseau de communicants. Il pilote sa fonction, en élaborant les budgets de communication interne, en réalisant l'évaluation de ses actions, ainsi qu'en assurant une veille sur les pratiques de communication des entreprises²⁶.

2. La communication interne et la responsabilité sociale

Le thème de responsabilité sociale ou du développement durable s'impose depuis quelques années comme une préoccupation majeure des entreprises. Il est mis en avant par l'ONU dont le pacte mondial lancé par Kofi Annan au forum économique de Davos en 2012 a déjà attiré 600 entreprises françaises. Ces entreprises se sont engagées à prendre des mesures pour modifier leur fonctionnement de façon à intégrer les principes du pacte à leur stratégie, leurs cultures et leurs activités quotidiennes. Elles sont censées faire publiquement campagne en faveur du pacte mondial en ayant recours à des moyens de communication tels que les communiqués de presse, les discours, etc. Bien entendu, ce type de communication relève de la communication institutionnelle et non de la communication interne.

Toutes ces entreprises ont compris la nécessité de faire de la responsabilité sociale un thème fort de la communication interne car l'enjeu est de faire comprendre et adhérer des équipes dispersées dans le monde entier à cette démarche.

En 2010, la communauté internationale a adopté la norme ISO 26000 intitulée « lignes directrices relatives à la responsabilité sociétale ». Dans son dernier chapitre (ch. 7 : « lignes relatives à l'intégration de la responsabilité sociétale dans l'ensemble de l'organisation ») il est écrit que la communication est « déterminante » et qu'elle peut revêtir, concernant le volet interne la forme d'un dialogue entre les cadres ou employés afin de les sensibiliser à la responsabilité sociétale et aux activités associées. Plusieurs moyens de communications sont proposés : réunions, événement publics, forums, rapports, bulletins d'informations, magazines, affiches, publicités, lettres, messagerie vocale, émission en direct, vidéo, sites web, blogs, etc.

On sait que la responsabilité sociétale est souvent associée à l'approche des parties prenantes mais il convient de considérer que les salariés ne sont pas une partie prenante comme les autres car ils sont (ou peuvent être) à tous les stades des processus de responsabilité

²⁶PERRUCHOT GARCIA, Valérie. Op. cit., p. 14-15.

sociale : ils peuvent être ceux qui réalisent les actions correspondantes et parfois ils sont eux-mêmes les bénéficiaires ou les cibles de ces programmes. La recherche en gestion a largement prouvé tous les aspects bénéfiques de cette multiplication des rôles qui tend à renforcer l'implication et l'engagement des salariés vis-à-vis de leur entreprise.

La RSE est parfois évoquée sous l'angle de la « triple bottom line », c'est-à-dire de la performance économique, environnementale, et écologique. De façon plus générale, c'est en réalité la performance globale qui est en jeu²⁷.

3. Communiquer, c'est rendre possible la performance globale

Il est devenu banal de remarquer qu'aujourd'hui la performance des organisations complexes ne repose plus sur un seul critère. La performance doit être commerciale, il faut fidéliser les clients actuels et en trouver de nouveaux ; elle doit être financière, il faut assurer un taux de rentabilité suffisant aux capitaux investis ; il faut également progresser en qualité, satisfaire le personnel, etc. C'est cette multidimensionalité de la performance qui rend de plus en plus nécessaire la communication interne car il faut en permanence partager l'information pour que chacun puisse se situer dans l'organisation. Il faut également créer une certaine redondance dans l'information distribuée pour être assuré de son efficacité.

3.1. Le partage de l'information

Partager l'information est devenue nécessaire pour deux raisons différentes : la première tient à la confiance, la seconde au pouvoir.

3.1.1. Communication interne et confiance

Le partage de certaines informations est devenu un signe de confiance que la direction fait parvenir aux salariés. Il s'agit le plus souvent de l'information financière liée aux résultats, mais il peut également s'agir de l'information commerciale ou technique. Dans tous les cas, on peut dire qu'il s'agit de l'information sensible, celle qui est justement la plus difficile à communiquer.

Par exemple l'entreprise Whole Foods Market est une entreprise de distribution de produits naturels, cette entreprise en 2003 a été classée pour la septième année consécutive dans les cent premières entreprises américaines, pour son PDG John Mackey, l'explication est la suivante : « si vous voulez bâtir une organisation basée sur la confiance, dans laquelle on réagit sur la base d'un pour tous et tous pour un, vous ne pouvez pas avoir de secrets ». Whole Foods partage le détail de ses performances financières, commerciales, opérationnelles avec chaque employé dont chacun des 6500 employés détient des « informations privilégiées » concernant les transactions boursières. Indy Bradley, la DRH qui vient d'organiser un vote des employés pour établir un plan de type « cafétéria » d'avantages sociaux, c'est-à-dire un package adapté au besoin de chacun, déclaré sur le site internet de la société : « ce vote est un exemple parfait de comment rendre l'information disponible à chaque membre de l'entreprise »

²⁷ DÉCAUDIN, Jean-Marc., IGALENS, Jacques., WALLER, Stéphane. Op. cit., p. 36-42.

Chapitre II. La communication interne de l'entreprise

de façon à ce qu'il puisse prendre des décisions intelligentes sur le lieu de travail ». Cette société est aussi l'une des plus performantes de son secteur.

Pour bien comprendre l'importance du partage de l'information sensible, il faut la considérer comme un signe de reconnaissance le président qui accepte de partager les résultats avec chaque salarié considère chacun d'entre eux comme compétent et digne de confiance. Compétent, car souvent l'information financière est difficile à comprendre.

Le salarié qui la reçoit et qui la comprend (parce qu'elle a été rendue compréhensible et parce qu'il a obtenu des explications lorsqu'il les a demandées) se sent valorisé. Il est traité comme un actionnaire, donc son attachement à l'entreprise et la confiance dans ses dirigeants en sont renforcés. Il est d'ailleurs utile de rappeler que ce type d'information est obligatoire dans le cas où le dirigeant d'entreprise a mis en place un accord d'intéressement et nos recherches ont démontré que le succès de ce type d'accord était directement relié à la qualité de la communication interne qui l'accompagnait (Igalens et Bijore, 1998).

Le salarié est jugé digne de confiance car, on l'a vu avec l'exemple Whole Foods, il reçoit une information qui est sensible, qui peut entraîner des conséquences si elle est utilisée à des fins de dénigrement de l'entreprise. Les concurrents peuvent avoir besoins de cette information pour contrer telle ou telle initiative de l'entreprise, ses clients peuvent différer leurs achats dans l'attente du prochain modèle, etc. Donc partager cette information, c'est considéré chaque salarié comme digne de confiance, membre d'une seule équipe.

3.1.2. Communication interne et pouvoir

On sait que dans beaucoup d'organisations l'une des sources de pouvoir les plus utilisées est le contrôle de l'information. Pour mettre en évidence cette proximité, les Anglo-Saxons ont forgé le terme d'empowerment, il s'agit, par une organisation adaptée et par l'usage de méthodes participatives, de décentraliser au maximum la prise de décision. Dans une organisation, avoir du pouvoir c'est souvent prendre des décisions : il s'agit du pouvoir légitime.

Par la communication interne, l'organisation permet l'exercice du pouvoir légitime au niveau souhaité, si la communication interne est limitée à une catégorie de population, par exemple les cadres dirigeants, l'entreprise rend possible l'exercice du pouvoir par cette catégorie. Mais si l'on veut réaliser l'empowerment, c'est-à-dire une prise de décision largement décentralisée. Il faudra pour que ces décisions soient efficaces avoir préalablement mis en place une communication interne globale.

3.2. Les grappes de pratique de GRH

Les chercheurs ont – ils tenté de grouper plusieurs pratiques de GRH pour étudier la liaison entre la performance sociale et la performance économique. Selon les auteurs, des « grappes de pratiques » différentes ont été identifiées mais une caractéristique commune le plus souvent été pointée : la communication interne joue le rôle d'un levier de performance. En d'autres termes elle n'est pas en elle-même une source de performance mais elle démultiplie l'efficacité des autres pratiques de GRH présentes à l'intérieur des grappes. Un consultant en

GRH a créé une formule : $e = mc^2$. Pour lui l'efficacité d'une équipe, e , est égale au produit de sa motivation, m , par sa compétence, c , et la communication interne, c . Cette présentation est astucieuse car elle tend à rappeler que, sans communication interne, la motivation et la compétence ne suffisent pas sur des données empiriques, de recherches relatives à l'efficacité de politiques ambitieuses de GRH, qu'il s'agisse de la gestion des compétences de la gestion des rémunérations ou même des relations sociales, ont démontré que la performance dépend en grande partie de la qualité de la politique et des pratiques de communication interne (Igalens et Barraud, 2003).

Si, pour rendre possible la performance globale, la communication interne est donc indispensable, il convient encore de préciser que cette dernière repose sur une redondance de l'information.

3.3. La communication interne suppose une redondance de l'information

Pour être efficace, c'est-à-dire atteindre ses objectifs, la communication interne doit organiser une certaine redondance de l'information.

Les responsables de la communication interne qui viennent de prendre leur fonction sont souvent frappés du résultat des enquêtes qui portent sur le sujet et qui font apparaître un grand nombre de sujets ressentis comme « oubliés » de la communication alors même qu'ils savent qu'il n'en est rien.

S'il existe un moteur de la communication, son carburant est à coup sûr l'information, et si le carburant vient à manquer, la communication risque de s'arrêter. Disposer en temps réel d'une information complète et disponible relève encore de l'utopie, quels que soient les progrès des systèmes d'information et notamment des ERP²⁸. Pour cette raison, il importe de rendre l'information essentielle facile d'accès pour chaque collaborateur et pour cela de ne pas hésiter à rendre cette information redondante. Des chiffres clés pour comprendre le périmètre d'un groupe, sa situation commerciale ou financière, des règles du jeu essentielles notamment dans le domaine de la GRH mais aussi du contrôle de gestion ou de l'éthique, font partie de ce savoir commun qu'il appartient à la communication interne de mettre à disposition.

En conclusion l'entreprise doit développer sa communication interne car celle-ci est devenue la condition même de la performance, elle est un élément central de tous les processus créateurs de valeurs²⁹.

²⁸ ERP : Exécutive Resource Planning. Permet d'intégrer les différents processus et bases de données de l'entreprise ; le plus connu d'entre eux est SAP

²⁹DÉCAUDIN, Jean-Marc., IGALENS, Jacques., WALLER, Stéphane. Op. cit., p. 42-48.

4. La contribution de la communication interne dans la formation

Il existe un certain nombre de point de contact entre la communication interne et la formation.

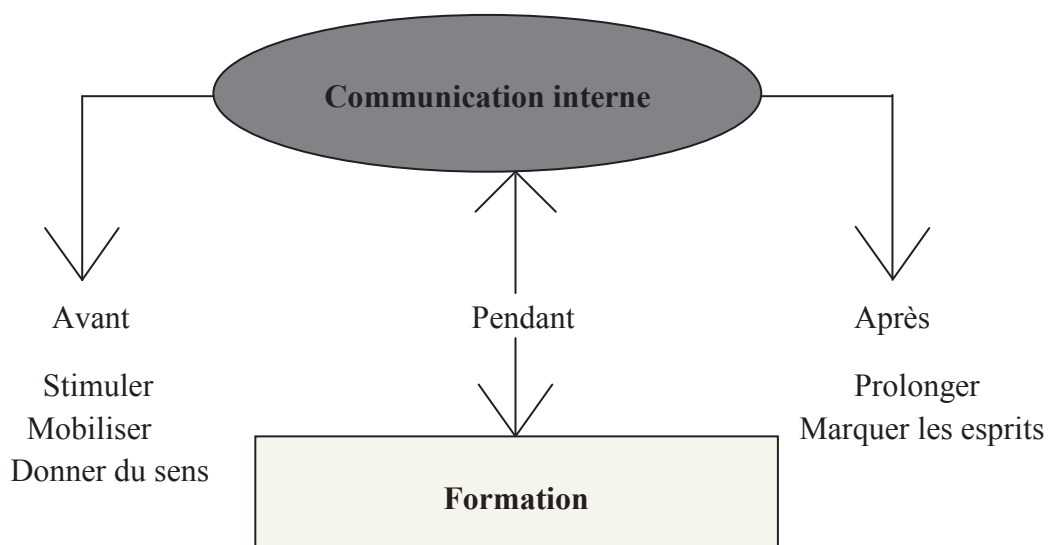
La formation permet de transmettre savoirs, savoir-faire et comportement nécessaires à l'accomplissement du travail de chacun dans les meilleures conditions. La formation est donc un outil de gestion des ressources humaines non seulement au service des résultats et de la rentabilité de l'entreprise, mais aussi au service de l'employabilité des salariés. La formation apporte une source nouvelle de connaissances, donne aux salariés les moyens de rester au niveau à leur poste et, bien utilisée, leur offre les moyens d'évoluer dans l'organigramme interne. La formation est aussi un élément de fidélisation.

Les points communs entre la communication interne et la formation sont réels. Elles sont de moins en moins cloisonnées, tant et si bien que des vecteurs de la communication interne commencent à être utilisés à des fins de formation. Exemple : l'intranet construit au départ pour apporter des informations corporate aux salariés, il tend de plus en plus à devenir espace de discussion, de travail partagé et de formation pure, dans le cadre du e-learning. Le e-Learning conquiert peu à peu l'entreprise qui y voit un gain de temps, d'argent et une souplesse d'utilisation sans équivalents. Donc on pourrait dire que, former c'est communiquer et vice-versa.

4.1. La communication interne créatrice de sens et de visibilité pour la formation

Le succès de la formation passe par la prise en compte de la capacité d'adaptation de la personne en termes de compétences et légitimité. La communication interne peut l'y aider en intervenant en amont et en aval. (Figure n°18).

Figure n°18 : L'apport de la communication interne à la formation



Source : Jean-Marc DÉCAUDIN, Jacques IGALENS, Stéphane WALLER, 2013, p.178.

4.1.1. Communiquer avant la formation

Il n'y a rien de pire, tant pour l'entreprise que pour les stagiaires, qu'une formation subit, qui suscite peu d'enthousiasme et qui est considérée comme l'énième session d'un programme obligé. Cela nuit à la crédibilité interne de service de formation et démotive les salariés comme leurs managers qui n'y voient qu'une perte de temps.

Il peut donc être nécessaire de relancer la dynamique en organisant une communication en amont afin de stimuler, donner envie et envoyer ses collaborateurs s'inscrire, tout en préparant un terrain fertile à l'apprentissage. Il faut donc communiquer pour donner du sens. Pourquoi telle formation ?

La réponse repose sur l'analyse des besoins en formation. Un projet de formation repose sur l'identification d'un ou de plusieurs besoins. La communication consiste à montrer en quoi le programme permet de répondre à ce besoin et son lien avec la stratégie de l'entreprise. Communiquer en amont de la formation n'est pas uniquement communiquer sur les objectifs et les modalités de la formation. Les nouvelles compétences obtenues à l'issue de la formation vont permettre à l'organisation d'obtenir de nouveaux succès techniques et commerciaux. Ces nouveaux succès vont eux-mêmes autoriser la formulation de nouvelles perspectives et la communication ne doit pas hésiter à les présenter. À titre d'exemple, une formation technique liée à l'apprentissage d'un logiciel de gestion de projet peut être présentée à partir des nouvelles compétences des formés, elle peut également être présentée à partir de la conquête de nouveaux marchés, et c'est ce second type de présentation qui donne vraiment tout son sens à la formation. Il convient de communiquer pour motiver et faire participer ses collaborateurs.

Communiquer pour motiver est également un véritable objectif. La communication prépare le terrain, joue sur différents leviers comme la reconnaissance, le sentiment d'appartenance à une communauté au sein de l'entreprise. Ce moment consiste à attirer l'attention et s'accompagne généralement d'un message qui donne du sens à la formation. Exemple : suivre une formation en vue d'apprendre l'anglais peut paraître une banalité étonnante. Mais si la communication interne en profite pour présenter l'orientation stratégique que la direction souhaite donner au groupe à savoir lancer une politique d'ouverture à l'international, cette formation devient aux yeux des stagiaires les plus motivés un tremplin pour saisir les opportunités de carrières qui s'ouvriront au sein du groupe.

4.1.2. Communiquer après la formation pour impacter, favoriser l'appropriation et prolonger les effets.

En s'appropriant les techniques et les outils de la communication (affichage, articles, visuels, supports originaux) la formation développe des dispositifs qui favorisent l'appropriation et permettent d'en prolonger les effets.

Il faut marquer les esprits cela commence dès la fin de la formation. Terminer une formation par un moment fort et original permet d'inscrire le message dans la durée. Les services communication savent bien : pour que le message passe, la forme doit être « impactant ». Plus

un plan de communication saura faire preuve d'originalité, plus il a de la chance d'attirer l'attention et de marquer les esprits. Il faut ensuite s'efforcer d'entretenir l'élan créé.

Combien de stagiaires ont assisté à des formations, et de retour à leur bureau n'ont plus jamais ressorti leurs classeurs de formation ? Un dispositif de formation s' imagine et s'élabore sur la durée. Les outils de la communication sont pour cela très utiles à la formation. Ils donnent la possibilité de faire quelques « piqûres de rappel » après le stage : mise à disposition de contenu sur l'intranet (bibliographie, compte rendu, base documentaire...), rappel des points clés de la formation grâce à l'utilisation de divers supports ludiques et originaux (posters, puzzle), exercice d'approfondissement, (CD-Rom, multimédia). Par ailleurs, le caractère « impactant » de la formation associé à une bonne communication d'après le stage, comme des articles dans le journal interne ou des témoignages de stagiaires, s'avère être un excellent outil de promotion interne relayé par la bouche à oreille³⁰.

5. La communication interne source de motivation

Il est très important de communiquer de manière claire et régulière auprès des salariés, et ce à tous les niveaux. En effet, les managers de proximité doivent communiquer les objectifs qui ont été fixés à leurs collaborateurs afin que toute l'équipe avance dans le même sens. Le manager doit également veiller à ce que l'ensemble du personnel ait compris leurs buts ainsi que leurs enjeux. La communication ne porte pas uniquement sur les objectifs, mais aussi sur d'autres points, notamment sur les différentes orientations et décisions prises par la direction générale. Le manager doit alors assurer le suivi de cette communication. En effet, il est nécessaire de faire un retour systématique aux collaborateurs sur les résultats obtenus et les actions à améliorer. Une communication interne de qualité va permettre de motiver l'ensemble du personnel dans le sens où il saura quels sont les enjeux et les objectifs de ses tâches. Ainsi les salariés travailleront ensemble pour un but commun. En d'autres termes, il est important de donner de sens au travail demandé à ses collaborateurs ce qui va leur permettre par la suite de se responsabiliser dans leur travail. De plus, il faut que la communication vis-à-vis des collaborateurs soit la plus transparente possible. Cette transparence va rendre légitime les différents choix et décisions pris par la hiérarchie. A contrario, si la direction tient un discours hypocrite et flou, les salariés vont perdre toute confiance à l'égard de leurs supérieurs et au fil du temps se démotiver. Enfin une bonne communication interne passe également par un contact privilégié d'échange et d'écoute des salariés avec la direction, créant une dynamique positive pour l'entreprise. En effet, le salarié va se sentir reconnu et intégré à l'organisation.

La communication interne est donc une source de motivation des salariés et levier de performance pour les entreprises³¹.

³⁰DÉCAUDIN, Jean-Marc., IGALÉNS, Jacques., WALLER, Stéphane. Op. cit., p. 175-184.

³¹MUCHA, Laura. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Mémoire de master. Gestion et management. Université de Reims Champagne-Ardenne, faculté des sciences économiques, sociales et de gestion, 2010, P.88-89.

6. Maitriser le conflit en interne

Les employés passent beaucoup de leurs temps au travail sans choisir les conditions (agréables ou désagréables, frustrer ou motiver), ils ne choisissent non plus leurs interlocuteurs (différentes mentalités, appartenances socio-culturelle...); mais ils doivent comme même communiquer et partager afin d'accomplir leurs tâches.

L'absence de communication, l'absence de l'écoute et présence de pression continue sont des éléments provocateurs de l'échec des relations en interne sur tous les niveaux. Cette situation va engendrer une situation favorable au conflit, ne faisant que l'aggraver et la transformer en une véritable crise.

6.1. Degré et gravité du conflit

Dans les conflits, toutes les pratiques sont illégales certains font plus de dégâts où laissent des marques plus importantes.

Daniel feisthammel, Catherine Issa et pierre Msot dans « maitriser les conflits » nous montre la gravité d'une pratique de conflit d'après quelques critères :

- l'atteinte à l'intégrité des personnes ;
- la violence ressentie par l'autre ;
- l'ampleur et la durée des séquelles sur les relations ;
- la détérioration du système ;
- l'impact sur l'entourage et sur l'environnement.

6.2. Le « faire - face » au conflit : Maitriser le conflit

Il est vrai que l'arrivée des conflits est un résultat marginal d'une agitation ordinaire, mais il est possible. L'entreprise à travers de ses structures a de grandes influences sur toutes les étapes du conflit. Les responsables et sous-responsables doivent faire fonctionner au mieux leurs équipes afin d'atteindre les performances souhaitées. Il est donc évident que le « faire – face » par la maîtrise des conflits fait donc partie de leurs missions naturelles. Pour gérer les situations difficiles, responsables et sous – responsables doivent donc, appliquer la démarche suivante :

- Solliciter avec ténacité les instances supérieures pour les amener afin de les mettre d'accord, et les inciter à prendre des décisions et à communiquer rapidement.
- Expliquer en toute clarté le fond du problème et mettre en évidence ce qui appartient à chaque source ;
- Quelques changements (postes et positions) nécessaires ;
- Un rétrécissement sur les contraintes et montrer qu'il est impossible d'échapper au conflit qu'il existe qu'une solution : résoudre le problème ;
- En contrepartie, il faut donner l'occasion aux acteurs d'exprimer leurs inquiétudes et leur malaise à travers des entretiens quotidiens ;
- L'écoute et l'échange sont indispensables dans n'importe quelle situation.

Chapitre II. La communication interne de l'entreprise

En faite, rien ne peut avancer, rien ne peut se régler s'il y a absence de « la fonction écoute ». Ces moyens sont efficaces non seulement pour connaître l'avis de toutes les parties du problèmes, mais aussi pour permettre aux responsables une vision claire et rassembler les éléments a mieux comprendre la contrainte et la résoudre une fois pour toute par la suite³².

Conclusion

La communication interne est à la fois le reflet des objectifs et des ambitions d'une entreprise et un moyen de mieux comprendre et échanger avec les employés. La communication interne dans l'entreprise est l'un des facteurs de développement les plus fiable et pour la bonne circulation des informations, il existe différents moyens de communication qui évolue avec le temps, le développement économique, et technologique. Mais malgré cela elle rencontre des obstacles et doit à chaque fois être évalué et amélioré.

La communication interne a pour but de favoriser le dialogue et l'échanger au sein même de l'entreprise. L'échange de l'information a une finalité économique et sociale. Il s'inscrit dans une stricte logique économique selon l'enchaînement : communication - motivation - productivité. Ensuite, il s'inscrit dans une perspective sociale répondant aux attentes du personnel.

Pour résumer de manière synthétique on peut rassembler la communication interne autour des actions suivantes : écouter, produire de l'information, animer, conseiller, planifier et coordonner.

³²SAÏD MAHMOUCHE, Fadila. Op. cit., p. 102-104.

Chapitre III.

La contribution de la
communication interne dans la
performance globale de la
Branche Carburants/AVM.

Introduction du Chapitre III

Le secteur des hydrocarbures occupe une place stratégique et primordiale dans l'économie Algérienne, une importance due au rôle de base qui est l'approvisionnement des marchés nationaux et internationaux de produits pétroliers et gaz.

La Branche carburants acteur principal du marché domestique de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers, vise la consolidation de sa position de leader sur le marché national et son approvisionnement régulier.

Aujourd'hui, les entreprises sont en pleine réforme radicale, la concurrence n'est plus industrielle mais désormais informationnelle. Et toute entreprise ne prenant pas ces changements en considération, risque d'être écartée.

L'entreprise Naftal et en l'occurrence, sa Branche carburants est le leader de la distribution et commercialisation des carburants Aviation et Marine, de l'approvisionnement, du stockage et du ravitaillement des dépôts carburants sur le marché national.

La politique générale de la Branche carburants, qui est en totale harmonie avec celle de son entreprise se décline dans les quatre axes suivants.

- Augmenter ses parts de marché par le choix et l'engagement d'une organisation cible adaptée et des investissements adéquats.
- Mettre le client au centre de ses préoccupations en s'adaptant aux mutations du marché.
- Contribuer à la rentabilité de l'entreprise tout en augmentant la satisfaction des attentes des clients internes et externes.
- Mise en œuvre d'une politique HSE et protection du personnel d'exploitation et l'environnement.

L'activité communication au sein de la Direction Aviation/Marine puis de la Branche carburants s'est développée à la faveur des travaux préparatoires pris lors de la mise en place d'un système de management qualité conforme aux exigences de la norme ISO 9001/2000 et dont la cartographie intègre le processus communication interne et externe comme un des processus de management.

C'est dans ce cadre que s'inscrit ce travail qui a pour objectifs de savoir comment la communication interne elle contribue dans la performance globale de Naftal notamment la Branche carburants/AVM. Le choix de ce sujet est motivé par son importance et l'enjeu stratégique qu'il représente pour les entreprises de nos jours.

Ce chapitre est composé en deux sections.

La première section de ce chapitre correspond à une présentation générale de Naftal dans un premier lieu puis une présentation particulière de la Branche carburants et ses structures d'accueils

Enfin dans la deuxième section ou on a essayé de démontrer comment la communication interne elle contribue dans la performance globale de la Branche carburants/AVM.

Chapitre III. La contribution de la communication interne dans la performance globale de la Branche Carburants/AVM

Pour réaliser ce travail on a suivi la méthode de collecte des données basé sur un guide d'entretien. Il est constitué de deux parties de questions, la première partie concerne les questions sur la performance de la Branche carburants/AVM et la deuxième partie traite les questions de la communication interne de la même structure.

Section 1. Présentation générale de Naftal et des structures d'accueil

On a présenté dans cette section : la présentation générale de Naftal et des structures d'accueil

1. Profil de l'entreprise Naftal

1.1. Historique de Naftal

1^{er} étape (1980-1987) : création de ERDP par transfert du monopole de SONATRACH

Le 06 avril 1981 : décret n°80-101 portant création de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers. « ERDP », qui est une entreprise socialiste à caractère économique. Entrée en activité le 1^{er} janvier 1982, elle est chargée de l'industrie de raffinage des hydrocarbures liquides et de distribution des produits raffinés sur le territoire national.

Le 05 février 1983 : Décret n°83-112 portant modification de la dénomination de l'entreprise nationale de raffinage et de distribution de produits pétroliers « ERDP » en NAFTAL, et transfert de son siège social de Boudouaou à Chéraga.

2^{ème} étape (1987-1997) : création de NAFTEC par transfert de l'activité de raffinage de NAFTAL

Le 25 août 1987 : Décret n°87-190 portant création par transfert de l'activité raffinage de NAFTAL, de l'entreprise nationale de raffinage des produits pétroliers sous le sigle NAFTEC, NAFTAL est désormais chargée de la commercialisation et de la distribution des produits pétroliers et dérivés.

3^{ème} étape (1997-2002 ou 2006) : Fin du monopole et ouverture du marché de la distribution.

Le 17 novembre 1997 : Décret n°97-435 portant réglementation de stockage et de distribution des produits pétroliers qui consacre l'ouverture à toute personne morale ou physique de l'exercice des activités de distribution des produits pétroliers, de conditionnement des GPL, et de transformation des bitumes.

Le 18 avril 1998 : Transformation de NAFTAL en société par actions au capital social de 6 650 000 000 DA, filiale à 100% du holding SONATRACH valorisation des hydrocarbures (SVH).

Le 21 décembre 1999 : Création en partenariat avec SNTF de STPE société chargée du transport des produits énergétiques par chemin de fer.

Le 29 juillet 2002 : Augmentation du capital social de 6,65 milliards de DA à 15,65 milliards de DA.

Chapitre III. La contribution de la communication interne dans la performance globale de la Branche Carburants/AVM

Le 06 mai 2006 : Création en partenariat avec SORALCHIN de NAFTACHIN chargée de la commercialisation et de la distribution des produits issus de la raffinerie d'Adrar¹.

1.2. Les missions de Naftal

Naftal a pour mission principale, la distribution et la commercialisation des produits pétroliers et dérivés sur le marché national. Elle intervient dans les domaines d'activité suivants :

- ✓ L'enfutage des GPL ;
- ✓ La formulation des bitumes ;
- ✓ Transport des produits pétroliers ;
- ✓ La distribution, le stockage et la commercialisation des carburants, des GPL, des lubrifiants, des bitumes, des pneumatiques, du GPL /carburant et des produits spéciaux ;
- ✓ Développement d'une image de marque de qualité ;
- ✓ La veille à l'application des mesures de protection de l'environnement en relation avec les organismes concernés ;
- ✓ Développer et mettre en œuvre les actions visant à une utilisation optimale et rationnelle des infrastructures et moyens

1.3. L'organisation de Naftal

L'organisation de Naftal est articulée autour de structures centrales chargées de la définition de la politique, du suivi et du contrôle des activités de l'entreprise et des structures opérationnelles.

Ces structures opérationnelles bénéficient d'un soutien logistique et de maintenance assurée par des directions régionales spécialisées.

Ces entités opérationnels ont pour mission la distribution de l'ensemble des produits commercialisés par Naftal dans les champs d'influence d'une ou de plusieurs wilayas.

Aujourd'hui le schéma organisationnel de Naftal est articulé autour des principales structures suivantes :

1.3.1. La direction générale :

Elle est chargée de la politique et des orientations générales, de la coordination et de la cohérence d'ensemble, du pilotage, du management et de la veille stratégique.

1.3.2. Les structures fonctionnelles :

- Direction Exécutives
- Direction Centrales
- Direction de Soutien

¹ Document interne de la Branche Carburants/AVM

A. Direction Exécutives :

Chacune dans son domaine d'activité, sont chargées de :

- Définir la politique et la stratégie de la société ;
- Anticiper les tendances ;
- Concevoir et mettre en place les instruments de pilotage et de contrôle ;
- Assurer le management stratégique ;
- Assurer la coordination et la cohérence d'ensemble ;
- Assister les structures opérationnelles ;

B. Les directions centrales :

Sont des centres d'expertise pour les activités de communication et relations publiques, de management qualité, d'audit et contrôle de gestion, des systèmes d'information, de santé, sécurité et environnement, de sûreté interne de l'établissement, de maintenance, juridique, ainsi que les affaires sociales et culturelles.

C. Les directions de soutien :

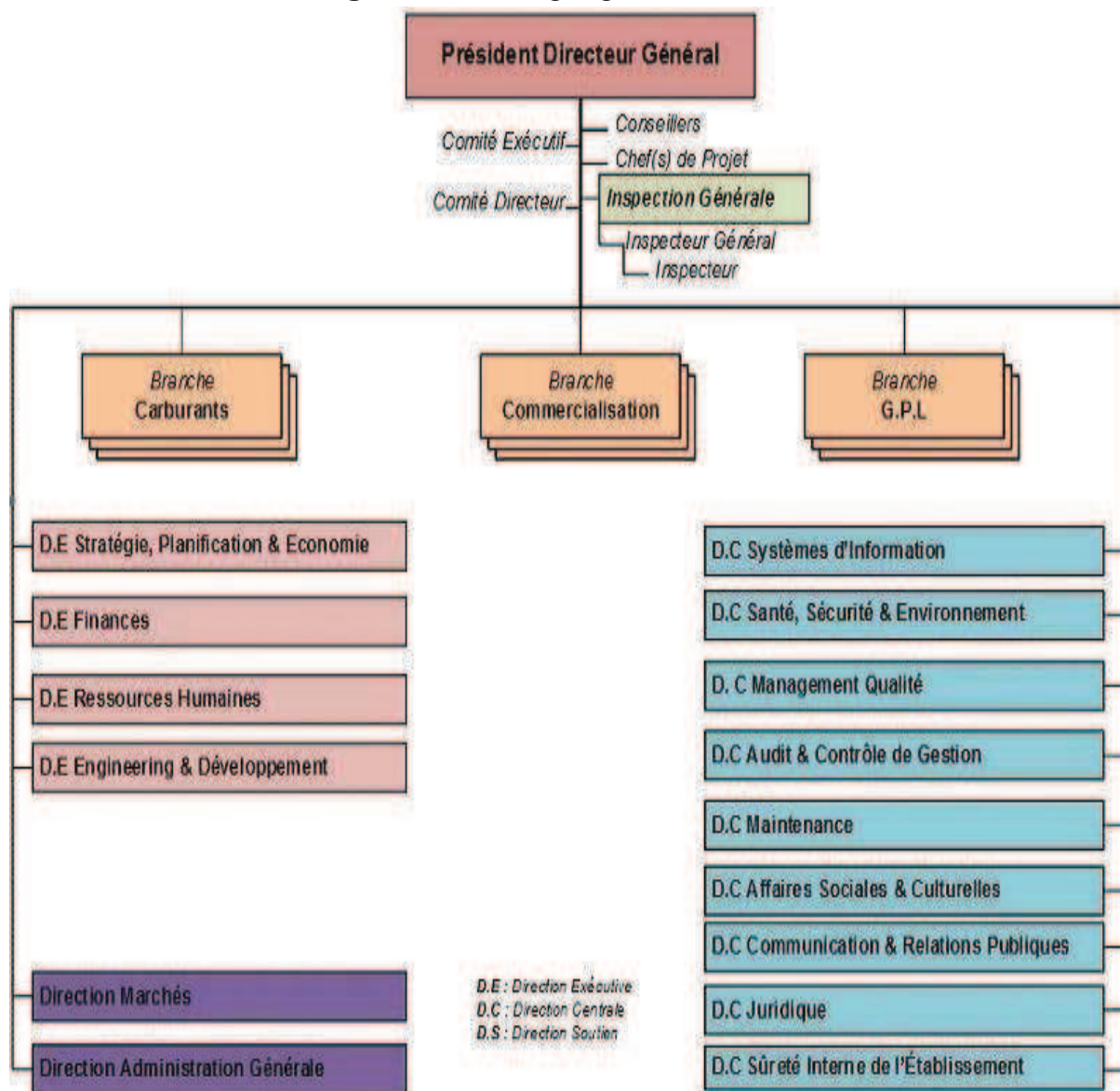
Assurent la gestion administrative du siège social de la société et de l'étude de marché en matière d'utilisation et de consommation des produits pétroliers.

1.3.3. Les structures opérationnelles :

Les structures opérationnelles de la société sont organisées en ligne produit, selon trois (03) **Branches** (la **Branche** carburants, la Branche GPL et la Branche commercialisation). Chaque **Branche** exerce ses métiers de base et développe ses activités conformément à la politique générale de la société, dans la limite de son objet sociale.

1.4. L'organigramme de Naftal

Figure n°19 : L'organigramme de Naftal



Source : Document interne de la Branche Carburants/AVM

1.5. Les infrastructures de Naftal

- 47 dépôts carburants terre ;
- 42 centres d'emplissage GPL d'une capacité d'enfûtage de 1,2 million de tonnes par an ;
- 09 centres vrac GPL ;
- 49 dépôts relais de stockage GPL ;
- 30 dépôts aviation ;
- 06 centres marins ;

- 15 centres bitumes d'une capacité de formulation de 400 000 tonnes par an ;
- 24 centres lubrifiants et pneumatiques ;
- Un réseau de pipelines d'une longueur de 700 km ;
- Un parc roulant de 3300 unités ;
- Un réseau de station-service de 2010 dont 338 stations-service en gestion directe ;

2. Présentation de la Branche carburants (et de la direction d'accueil)

La Branche carburants est l'une des trois branches de Naftal. Elle est chargée des activités d'approvisionnement, de stockage et de livraison des carburants Aviation (jet-A1 et Methmix), Marine (Gas-oil et fuel-oils) et Terre (Essences super, normal et sans plomb, Gas-oil, A72, white spirit) ainsi que les lubrifiants et graisse aviation et marine.

2.1. Organisation de la Branche Carburants

La Branche Carburants est organisée comme suit :

2.1.1. Des structures fonctionnelles :

Ces structures fonctionnelles sont composées de différentes directions et groupes et dans mon mémoire je m'intéresse à la direction des ressources humaines et au groupe management qualité car c'est les structures d'accueil de mon étude.

A. Groupe management qualité :

Le groupe management qualité (GMQ) se compose a son tour de deux départements (département management qualité et département évaluation et diagnostic) qui sont chargés de :

- Définir et mettre en œuvre la politique de la qualité au sein de la Branche ;
- Mettre en place le processus de certification de la Branche et son évolution ;
- Elaborer et mettre en place, avec la collaboration des différentes structures, les procédures et manuels concernant l'activité Aviation et Marine ;
- Veiller au respect de la qualité des produits et des services ;
- Veiller à l'image de marque de la branche
- Participer à l'amélioration du système Management de la qualité ;
- Disposer et fournir tous les documents et informations concernant son activité ;

❖ Mission de groupe management qualité

- ✓ Assurer que les processus nécessaires au système de management de la qualité sont établis, mis en œuvre et entretenus ;
- ✓ Rendre compte à la direction du fonctionnement du système de management de la qualité et de tout besoin d'amélioration ;
- ✓ Assurer que la sensibilisation aux exigences du client dans tout l'organisme est encouragée ;
- ✓ Piloter le processus de management du SMQ ;
- ✓ Garantir que les documents mis en œuvre dans le cadre du SMQ sont à jour ;

- ✓ Assurer l'amélioration de l'efficacité du SMQ ainsi que la pérennité de la certification du système ;
- ✓ Concilier les impératifs de la qualité et la nécessité de rentabilité de l'entreprise ;
- ✓ Programmer et veiller à la réalisation des audits internes préétablis ;
- ✓ Maîtrise dans la création et/ou la mise à jour des dossiers réglementaires et techniques qui permettent l'enregistrement des produits commercialisés ;
- ✓ Maîtrise dans la gestion de la documentation qualité et les indicateurs ;
- ✓ Maîtrise dans le suivi et la vérification de l'efficacité des actions d'amélioration ;

B. Direction ressources humaines (DRH)

❖ Missions de la direction ressources humaines

- ✓ Définir la stratégie générale de la société en matière des ressources humaines ;
- ✓ Définir les politiques ressources humaines en adéquation avec la stratégie générale RH de la société et le système de management qualité de la branche carburants ;
- ✓ Mettre à disposition pour les structures de la branche carburante les ressources humaines nécessaires pour atteindre les objectifs dans le cadre de la directive cadre de la société et du management RH de la branche ;
- ✓ Assurer les études des conditions et relations de travail ;
- ✓ Veiller à la stricte application des textes législatifs et réglementaires régissant les relations et aux conditions du travail ;
- ✓ Elaborer et veiller à la mise en œuvre du plan de formation de la branche conformément au processus maîtrise des ressources relevant du système de management de la qualité ;
- ✓ Veiller à la bonne gestion prévisionnelle des emplois (effectif et budget) et des compétences de la branche ;
- ✓ Veiller à la bonne gestion de l'activité contrôle de gestion des ressources humaines et de l'administration du personnel ;
- ✓ Contribuer à l'amélioration du système management qualité ;

2.1.2. La division carburants terre : comprenant

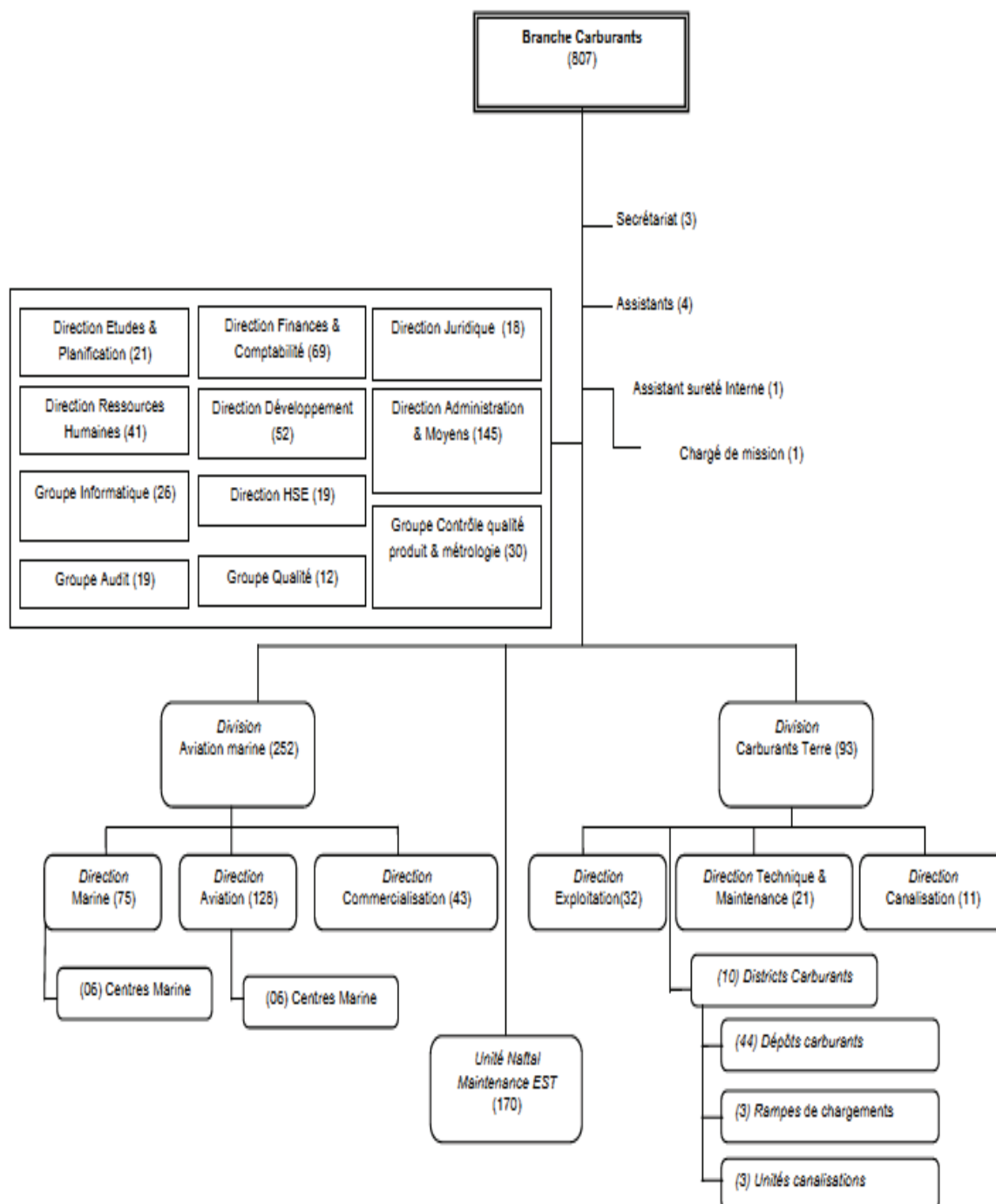
- Direction Exploitation
- Direction Technique et Maintenance
- Direction Canalisation

2.1.3. La division Aviation et Marine : comprenant

- Direction Marine
- Direction Aviation
- Direction commercialisation

2.2. L'organigramme de la Branche Carburants

Figure n° 20 : L'organigramme de la Branche Carburants



Source : Manuel du Système de Management Intégré (qualité, sécurité, environnement)

2.3. Les produits de la Branche Carburants

2.3.1. Par l'activité Aviation:

- Le Carburéacteur Jet-A1 destiné aux avions turboréacteurs.
- L'essence Avgas-100 LL, destinée aux moteurs d'avions à pistons (à hélices).
- Les Lubrifiants *et graisses* Aviation.
- Les Produits spéciaux (Méthmix)

2.3.2. Par l'activité Marine:

- Les Fuels-oil Bunker C de haute viscosité (HS & LS), issus des importations et destinés aux navires de gros tonnages (moteurs lents).
- Le Fuel-oil BTS (Basse Teneur en Soufre), issu du pétrole Algérien et provenant des Raffineries Algériennes, destiné aux moteurs semi rapides.
- Les Inter Fuel-oils de différentes viscosités, issus de mélanges de Fuel-oil (Bunker C et/ou BTS) et de Gas-oil.
- Le Gas-oil
- Les lubrifiants et produits spéciaux Marine.

2.3.3. Par l'activité CBRT:

- Le Gas-oil, utilisé dans les véhicules, engins et machines à moteur diesel ainsi que les besoins domestiques (éclairage, chauffage, etc.).
- Les essences utilisées dans les véhicules et engins à moteurs thermiques ou les moteurs à combustion interne à allumage commandé (Essences Super, normal et sans plomb).

2.4. Moyens humains et matériels :

2.4.1. Moyens humains :

La Branche Carburants dispose d'un effectif de 7433 *agents*, opérant dans les activités prévues dans son organisation toutes catégories confondues, répartis comme suit :

Tableau n°7 : Les moyens humains de la Branche Carburants

	<i>Permanents</i>	<i>Temporaires</i>	<i>Total</i>
Cadres supérieurs	174	1	175
Cadres	1593	151	1744
Maîtrise	2384	504	2888
Exécutants	920	1706	2626

Source : Manuel du Système de Management Intégré (qualité, sécurité, environnement)

2.4.2. Moyens matériels:

Tableau n°8 : Les moyens matériels de la Branche Carburants

	<i>AVIATION</i>	<i>MARINE</i>	<i>TERRE</i>
Capacités de	55895 M 3	112 000 M 3	633 676M 3
Moyens matériels	☐ Tracteurs routiers ☐ Semi-remorques citernes ☐ Camions avitailleurs. ☐ Système Hydrant (livraisons par pipe via des oléo serveurs) ☐ Oléo serveurs, ☐ Serviceurs. ☐ Attelages avitailleurs.	☐ Barges de capacité de 2 000 tonnes ☐ Barges de capacité de 1 000 tonnes ☐ Camions citernes ☐ Bras de chargement ☐ Camions pour la livraison des lubrifiants. ☐ Vedettes	☐ Pipe Line ☐ Camions citernes.

Source : Manuel du Système de Management Intégré (qualité, sécurité, environnement)

Section 2. La performance globale et la communication interne au sein de la Branche Carburants/AVM

On va traiter dans cette section deux sujets : performance globale et de la communication interne au sein de la Branche Carburants/AVM.

1. La performance globale au sein de la Branche Carburants/AVM

Ce point est composé de plusieurs éléments tels que les parties prenantes, les actions de la responsabilité sociétale et de la performance globale de la Branche Carburants/AVM.

1.1. Les parties prenantes de la Branche carburants/AVM (apports et attentes)

1.1.1. Les parties prenantes internes de la Branche carburants/AVM

- l'actionnaire (Sonatrach) : apporte des fonds propres à l'entreprise. Elle attend de l'entreprise (Naftal) quelle lui verse des dividendes.
- les salariés : contribuent à l'activité et au bon fonctionnement de l'entreprise. Ils attendent de l'entreprise qu'elle leur offre une rémunération, et des conditions de travail intéressantes.
- partenaire social (syndicat) : défendre les intérêts des travailleurs et de l'entreprise.

1.1.2. Les parties prenantes externes de la Branche carburants/AVM

- Clients : Aviation (Air Algérie, Air France, Aigle azur, Tassili Airlines ...), Clients Marine (ENTMV, CNAN, MAXCOM, SHCOM...) : ils contribuent à la réalisation des objectifs de l'entreprise en termes de chiffre d'affaires. Leurs attentes concernent le prix, la qualité, et respect des délais.
- Fournisseurs (raffineries/ Naftec, fournisseurs étrangers, soumissionnaires...) : apportent les biens et services dont l'entreprise a besoins. Leurs attentes concernent le prix, le volume des ventes et la solvabilité de l'entreprise.
- Carburants terre (Branche commercialisation).
- Autorités (Ministère de l'Energie et autres...) : fournissent des services publics : infrastructures, sécurité. Ils attendent de l'entreprise le paiement des impôts, taxes et cotisations sociales.

1.2. Les actions de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) dans la Branche carburants/AVM

- Naftal développe les formations sur site, particulièrement au niveau des unités opérationnelles.
- Assure des formations à l'accueil et à la communication notamment pour les agents ayant des relations directes avec les clients et les partenaires de la société
- Organise des formations spécifiques en direction du personnel relevant de la sureté interne.

Chapitre III. La contribution de la communication interne dans la performance globale de la Branche Carburants/AVM

Ainsi Naftal réserve une place prépondérante au volet social en vue de garantir à son collectif un environnement sain qui favorise la consolidation et l'amélioration des conditions de vie des agents actifs, des ayants droit et des retraités. Pour ce faire, une panoplie de prestations de haute facture est proposée à toutes ces catégories qui couvre les volets santé, loisirs enfance et voyages touristiques et aux lieux saints de l'islam.

Outre son caractère commercial, Naftal demeure une société citoyenne qui participe activement au développement social à travers le sponsoring des activités culturelles, scientifiques, sportives et humanitaires.

La sécurité est l'affaire de tous, il s'agit de rassembler les énergies et fédérer l'ensemble des acteurs autour d'un objectif commun, celui de travailler dans un milieu sécurisé.

A ce titre, Naftal a pris l'engagement de :

- promouvoir la culture de sécurité.
- améliorer la sécurité au poste de travail.
- maîtriser et gérer les risques liés à ses activités.
- renforcer la sécurité dans le transport des produits.
- s'inscrire dans la mise en place du système de management HSE du groupe Sonatrach.

La santé au travail est un droit fondamental, tout travailleur a le droit d'évoluer dans un environnement professionnel sain.

Dans ce registre, Naftal s'est engagée à :

- préserver la santé de son capital humain.
- Limiter les impacts de ses activités sur la santé des travailleurs, des collaborateurs, des clients et des riverains.

La préservation de l'environnement, constitue une préoccupation majeure pour Naftal, qui découle des engagements nationaux et internationaux pris à cet égard.

Soucieuse du respect de la réglementation nationale dans le domaine, Naftal s'est engagée à :

- Lutter contre les changements climatiques et à contribuer à l'amélioration de la qualité de l'air.
- Gérer les déchets issus de la commercialisation de ses produits et procéder à leur élimination ou réduction.
- Procéder à la récupération des huiles usagées au niveau de ses points de ventes.
- Préserver les eaux superficielles et souterraines.
- Rationaliser les besoins en énergie.
- Promouvoir les carburants propres et les énergies renouvelables.
- Prévenir les pollutions environnementales potentielles, susceptibles d'être générées par nos installations et s'engager dans une démarche de développement durable.
- Naftal s'engage de développer les relations avec ses parties intéressées pour créer de la valeur.
- Naftal réalise des séances de sensibilisations sur la norme ISO 26000 au niveau des unités opérationnelles (Districts carburants à l'échelle nationale).

- Limitation des rejets et réduction des déchets, par la mise en œuvre d'un plan d'action préventif.
- amélioration de la méthode de tri et de recensement des déchets en vue de leur prise en charge effective (recyclage ou élimination).
- Formation et sensibilisation du personnel au respect de l'environnement.
- Démarches en cours pour la cession des batteries usagées.
- Consultation en cours auprès des entreprises spécialisées pour la cession ou la transformation des pneus usagés et des boues de fond de bacs.

1.3. La performance globale de la Branche carburants / AVM

Naftal est une entreprise qui s'intéresse ou qui cherche à améliorer les trois dimensions de la performance globale à savoir (performance social, performance économique et la performance environnemental) dans ce qui suit on va essayer de présenter les différents indicateurs de la performance globale de la Branche carburants / AVM durant l'année 2016.

1.3.1. La performance sociale de la Branche carburants/AVM

La politique ressources humaines Branche carburants/AVM prend un nouvel élan dans le processus d'accompagnement des salariés tout au long de leur carrière professionnelle, elle traduit la stratégie de l'entreprise au plan opérationnel, par l'intégration de tous les volets d'une politique RH que la formation dans les différents spécialités touchant les métiers de base de l'entreprise(Marketing ,communication, transport, métrologie, maintenance, système de management HSE, audit, finance, comptabilité et fiscalité, juridique, systèmes d'information etc....) . Le recrutement, la rémunération, la gestion des carrières.

A. Les indicateurs de formation de la Branche carburants/AVM

L'environnement technique, technologique et concurrentiel en évolution permanente oblige la Branche carburants/AVM à s'adapter à un rythme de changement et de transformation accéléré :

Dans ce contexte, la Branche carburants a inscrit la formation de sa ressource humaine comme axe stratégique de sa politique de développement.

On va présenter dans ce qui suit quelques indicateurs de la formation. En progression continue depuis 2015. Le budget formation est passé de 2% de la masse salariale à 3% en 2016, et va dépasser les 4% en 2017.

- L'effectif formé en 2016 dans les métiers de base de la Branche et autres domaines (ressource humaines, finance, audit...) s'élève à 2005 agents contre 1294 agents en 2015, soit une hausse de 711 agents. Enfin le pourcentage de salariés n'ayant pas reçu de formation dans les trois dernières années est de 3%.

B. Les indicateurs de climat social de la Branche carburants/AVM

- Taux d'absentéisme est de 0,07% ;
- Nombre de démission est de 30 salariés durant l'année 2014 et 20 salariés en 2015 et le même nombre de a été enregistrer en 2016.

C. Les indicateurs de recrutement de la B ranche carburants /AVM

Le nombre de recrutement en 2014 est de 240 personnes, et en 2015 il y avait 190 seulement soit une baisse de 50 personne par rapport à 2014, par contre en 2016 le nombre est de 220 personnes soit une hausse de 30 personnes par rapport à 2015. La durée moyenne d'un processus de recrutement est d'environ 6 mois.

D. Les indicateurs de gestion de carrière de la Branche carburants

- Pourcentage de salariés satisfaits de la gestion de carrière et des opportunités d'évolution est de 50%.
- Pourcentage de salariés ayant bénéficié d'un entretien de carrière est de 20%
- Pourcentage de managers issus du vivier interne est de 90%.

E. Les indicateurs de condition de travail Branche carburants/AVM

- Durée de travail : horaire hebdomadaire moyen est de 40 heures.

Avant de parler sur le nombre d'accident au sein de la Branche carburants durant les années 2014 - 2015 et 2016, on a jugé utile de présenter un exemple en ce qui concerne le nombre d'accident au niveau du district de TIZI – OUZOU durant l'année 2008 et cet exemple prouve que la Branche carburants est à la recherche d'une amélioration contenu de la performance. Le district de TIZI – OUZOU a enregistré, durant le premier semestre 2008, zéro accident, cet exploit a été obtenu grâce à l'application rigoureuse et stricte des actions élaborées dans la campagne de prévention routière qui se poursuit conformément au plan d'intervention initié en 2007 et dont la finalité est d'atteindre l'objectif « zéro accidents ».

De l'avis de Mr le directeur du district de TIZI – OUZOU, cette réussite est le fruit d'une campagne de sensibilisation lancé à l'endroit des chauffeurs au niveau des centres carburants. « Nous avons beaucoup misé sur la communication de proximité ainsi que sur la formation de nos chauffeurs ». Des séminaires et des conférences / débats ont été organisés sur site à ce sujet. Des films et des diapos sont souvent projetés afin de sensibiliser les chauffeurs sur les dangers des produits qu'ils transportent.

« Les chauffeurs sont interpellés pour redoubler de vigilance afin d'atteindre l'objectif zéro accidents. Les chauffeurs de Naftal ainsi que les partenaires tiers peuvent valablement réaliser cette performance compte tenu de leur expérience professionnelle en la matière ».

Chapitre III. La contribution de la communication interne dans la performance globale de la Branche Carburants/AVM

- Nombre d'accident au sein de la Branche carburants est présente dans le tableau suivant :

Tableau n°9 : Les nombres d'accidents de 2014-2016

	2014	2015	2016
1 ^{er} trimestre	22	18	16
2eme trimestre	19	15	12
3eme trimestre	14	08	16
4eme trimestre	17	14	15
total	72	55	53

Source : adapté par nous même à laide d'un document interne de la Branche Carburants/AVM

F. Les indicateurs de rémunération de la Branche carburants

- Rémunération moyenne du personnel de la Branche carburants/AVM est de 50.000 DA / mois.
- Pourcentage de salariés satisfaits du système de rémunération est de 80%.

1.3.2. La performance économique de la Branche carburants/AVM

Dans ce point de performance économique de la Branche carburants/AVM on va présenter d'abord le chiffre d'affaires de la Branche carburants/AVM puis on va citer deux exemples qui concernent la qualité et la position concurrentielle.

A. Chiffre d'affaires Branche carburants /AVM

Tableau n° 10 : Chiffre d'affaires AVM 2014 à 2016 (en millier de DA)

Période	Chiffre d'Affaires AVM		
	UN: 10 ³		
Produits	Réalisation 2014	Réalisation 2015	Réalisation 2016
CARBUREACTEUR JET A1	26 474 089	21 650 356	20 425 039
AV GAS 100 LL	53 428	44 231	78 621
Total Carburants Aviation	26 527 517	21 694 587	20 503 660
Produits	Réalisation 2014	Réalisation 2015	Réalisation 2016
Gas Oil	2 633 159	2 279 346	1 926 131
Fuel Bunker C	9 726 408	8 056 356	498 911
Fuel BTS	199 389	165 682	189 300
Total Carburants Marine	12 558 956	10 335 702	2 425 042

Chapitre III. La contribution de la communication interne dans la performance globale de la Branche Carburants/AVM

Produits	Période	Réalisation 2014	Réalisation 2015	Réalisation 2016
Lubrifiants Aviation		248 473	298 537	527 989
Lubrifiants Marine		74 586	53 841	58 804
Total Lubrifiants AVM		323 060	352 378	586 793

Source : document interne de La Branche Carburants/AVM

Il existe une performance économique non strictement quantifiable qu'on peut mesurer par la qualité totale (la recherche du progrès dans l'ensemble des systèmes qui composent l'entreprise) et la position concurrentielle de la firme qui peut être reflétée par sa part de marché relative (par rapport de son principal concurrent).

Dans ce contexte on va citer deux exemples de la Branche carburants/AVM :

- le premier concerne la qualité (SMQ).
- le deuxième concerne la position concurrentielle.

En ce qui concerne le premier exemple, la Branche carburants dans ses activités Aviation et Marine est certifiée ISO 9001 / 2000 depuis aout 2005 et recertifiée en 2008.

La Branche carburants, accompagnés du bureau international, ont réussi à mettre en place un système management qualité (SMQ) conforme aux exigences de la norme ISO 9001/2000. Cette certification est devenue, désormais, une condition pour toute l'entreprise qui aspire à évoluer dans un environnement économique libre et concurrentiel.

Il est donc impératif pour la Branche carburants/AVM, qui travaille avec des compagnies étrangères, de se mettre aux normes internationales (pour s'adapter aux nouvelles exigences et aux changements du marché national et international).

Enfin il y a lieu de souligner que la certification des activités Aviation et Marine (AVM) constitue le garant de la qualité de ses produits et des prestations.

Pour le second exemple concerne le marché des carburants Marine Bunker C:

Le marché des carburants Marine Bunker C connaît une rude concurrence notamment sur le bassin méditerranéen. Le trafic maritime au niveau des ports méditerranéens enregistre une croissance moyenne de 7% par an, et la concurrence s'accroît pour capter des parts grandissantes de navires et porte conteneurs qui sont demandeurs de volumes importants de Bunker C.

En 2015, les ventes de la Branche carburants/AVM en Bunker C ont été de 300.000 TM, soit 3 % d'augmentation par rapport à l'exercice 2014. Cependant, la part de marché que capte la Branche carburants/AVM reste très faible comparativement aux parts de ses principaux concurrents.

Chapitre III. La contribution de la communication interne dans la performance globale de la Branche Carburants/AVM

La Branche carburants déploie des efforts pour améliorer sa part de marché en reconquerront de nouveaux clients notamment, ceux qui transitent par les ports Algériens.

1.3.3. La performance environnementale de la Branche carburants/AVM

- Réduire de 90% le nombre de plaintes des riverains sur la pollution des soles et sous – sols.
- Réduire annuellement de 5% la consommation d’eau potable.
- Réduire annuellement de 5% la consommation de papier.
- Le nombre d’heures de formation du personnel en environnement est environ 2 heures par agent /an
- Le taux de conformité à la réglementation est de 90%.

Tableau n°11 : Comparaison de la consommation énergie, eau, papier et effluents liquides au niveau du centre (Brancha Carburants/AVM)

Année	Récupération effluents liquides (Litres)	Consommation Energie (KW)	Consommation Papier (Rames)	Consommation Eau (M3)
2014	10600	520996	50	10974
2015	6400	494619	90	11533
2016	26000	461700	64	11409
2017	15000 à septembre	356205 à septembre	36 à septembre	11080 à septembre

Source : Document interne de la Branche Carburants/AVM

1.4. La mesure de la performance globale de la Branche Carburants/AVM.

La Branche Carburants/AVM mesure la performance globale à travers des différents indicateurs c'est-à-dire : les indicateurs de la performance sociale (taux d’absentéisme, taux de démission, pourcentage de salariés satisfaits de la gestion de carrière et des opportunités d’évolution...), les indicateurs de la performance économique (chiffre d’affaire, rentabilité,...) et les indicateurs de la performance environnementale (réduction annuelle de la consommation d’eau potable et de papier...).

La Branche Carburants/AVM mesure aussi la performance globale à travers le taux de satisfaction de la demande nationale en produits carburants et dérivés.

Remarque :

Les différentes normes de Naftal/Brancha Carburants sont : ISO 9001:2008 ; ISO 14001:2004 ; OHSAS 18001:2007.

2. La communication interne au sein de la Branche Carburants/AVM

2.1. Les différents moyens de la communication interne de la Branche Carburants/AVM

Au sein de la Branche Carburants/AVM il existe trois types de moyens de la communication interne : les moyens écrits, les moyens oraux et les moyens électroniques.

2.1.1. Les moyens écrits

A. Les rapports écrits

La traçabilité au sein de la Branche Carburants/AVM est très importante des PV de réunions, et des comptes rendu de réunions, et des comptes rendu de missions, aide à la prise de décision et faire face aux différents problèmes qui existent.

B. Les notes de service

Généralement utilisées pour informer le personnel de toute modification ou changement d'horaire de travail selon les événements des fêtes religieuses, de toute modification organisationnelle ou structurelle et pour exprimer des compliments pour l'ensemble du personnel.

C. Tableau d'affichage :

Est utilisé pour afficher les notes de services et le règlement intérieur de la compagnie.

D. Bulletin d'information interne :

C'est une publication périodique d'annonces et d'informations concernant l'état des lieux de la Branche carburants/AVM, ainsi que l'état d'avancement des projets entrepris, et les différentes nouvelles.

2.1.2. Les moyens oraux :

A. Conseil de branche :

Il se tient une fois par mois dont lequel assistent tous les directeurs et responsable des structures, c'est une réunion où on informe les présents des orientations et des recommandations de la direction générale, ou chaque directeur doit présenter les réalisations de son activité du mois toutes ces actions sont débattues lors du conseil et analysées les résultats de toutes les activités de la branche pour apporter des correctifs lorsqu'il y a des incohérences.

B. Revue de direction :

C'est une réunion d'évaluation à intervalles réguliers (environ 1 par an) organisée et menée par la direction pour veiller à :

- la conformité aux exigences du model déployé.

- la réalisation des objectifs qualitatifs définis.
- la mise en œuvre de la politique qualité définie.

C. Réunion

Hebdomadaire, mensuelle, trimestrielle, et annuelle c'est des réunions auxquelles assistent le directeur technique et les délégués régionaux pour arrêter les chiffres et voir l'état d'avancement et le plan de charge et les différentes actions lancées.

D. FAX / TELEPHONE

L'entreprise dispose d'un réseau téléphonique avec une passerelle qui facilite l'utilisation. Le téléphone est un moyen très utilisé au sein de l'entreprise grâce à sa simplicité et sa rapidité à transmettre l'information entre les employés.

E. Revue de processus

Se tient pour discuter et mettre des plans de charge, et voir l'état d'avancement des processus de commercialisation et marketing des ressources.

F. Les briefings

Séance de travail quotidiennes début et fin de semaines pour voir l'état d'avancement du plan de charge et les différentes actions lancées.

2.1.3. Les moyens électroniques

A. Le site internet

Le site internet est un support qui permet de communiquer certaines informations et de présenter la Branche Carburants au différent public qui consulte le site.

B. L'intranet

Il aide les employés à trouver et à visualiser rapidement des informations dans les documents électroniques et des applications pertinentes dans le domaine d'activité de la branche via une interface de navigation web facile à utiliser, les utilisateurs peuvent accéder aux données de n'importe quelle base de données.

C. Outlook

Outlook : est un gestionnaire d'informations personnelles et un client de courrier électronique, bien qu'il soit principalement utilisé en tant qu'application de courrier électronique, il propose aussi un calendrier et un gestionnaire de tâches et de contact².

² Document interne de la Branche Carburants /AVM

2.2. Le Processus communication interne de la Branche Carburants

Il assure l'élaboration du plan de communication qui est validé par le directeur de la Branche carburants.

Il accompagne également le projet de mise en place du système qualité, santé/sécurité et environnement (QSE) en terme de communication pour favoriser l'implication du personnel, et élabore des bulletins d'information et les supports de communication.

Il est en charge également du suivi du plan de communication avec les parties prenantes (plan issu du projet d'implémentation de la norme ISO 26000).

Il prend en charge la communication interne en assistant à tout les événements de la Branche Carburants et informant le personnel par différents moyens entre autres : les réunions, le site info et les affichages...

Une enquête annuelle sur la communication interne est réalisée par le propriétaire du processus.

Le résultat de cette enquête est présenté lors de la tenue de la revu de direction.
Le propriétaire du processus communication interne en collaboration avec le propriétaire du processus HSE met en place et cordonne.

La communication « environnementale » : toutes les demandes de parties intéressées (notamment le personnel) sont reçues et centralisées par le propriétaire du processus HSE. Elles font toutes l'objet d'une réponse et sont consignées dans le registre.

La communication « santé / sécurité » au travail :

La Branche Carburants communique à son personnel les informations concernant la santé et la sécurité au travail.

- A travers le médecin de travail pendant les visites annuelles réglementaires.
- Pendant les CHS (comité d'hygiène et sécurité), aux représentants des travailleurs.
- Dans le cadre de leurs activités par l'affichage des FDS (fiche de données de sécurité) des produits manipulés.

Le processus assure la diffusion des films de sensibilisation sur le respect des consignes de sécurité sur le site intranet de la Branche Carburants « info »³.

Remarque :

Les requêtes du personnel prise en charge par le processus maitrisent des ressources.

2.3. Le rôle de la communication interne de la Branche Carburants :

Ces dernières années, le rôle de la communication interne s'est complexifié. Elle ne peut plus se contenter d'être un outil de transmission de l'information au service d'une hiérarchie, mais a pour but de motiver les salariés et de les fédérer autour de valeurs communes qui les inciteront à s'impliquer d'avantage, à s'identifier et à se reconnaître dans l'entreprise.

³Document interne de la Branche Carburants /AVM

Chapitre III. La contribution de la communication interne dans la performance globale de la Branche Carburants/AVM

La communication interne est devenue un enjeu majeur pour le bon fonctionnement des entreprises et conditionne aussi la réussite et l'efficacité de la communication externe.

La communication interne a pour rôle de développer le sens du collectif.

Dans sa démarche de communication interne, la Branche Carburants s'assigne, par le biais des outils de communication (site intranet, bulletin interne, jeu de qualité, boîte à idées...) à créer un climat d'appartenance chez tous les travailleurs par une évolution des visions propres que chacun a de l'entreprise vers une vision collective où tous les employés se retrouveront et se sentiront comme partie intégrante de cette entreprise. Enfin la Branche Carburants considère que la communication interne est l'essence d'une communication externe réussie.

Conclusion

S'agissant de notre travail de recherche sur le terrain au sein de la Division Aviation Marine l'objet de notre cas relatif à la problématique de savoir comment la communication interne contribue dans la performance globale de la Branche carburants/AVM : on peut dire que la communication interne contribue dans la performance globale de la Branche carburants/AVM à travers :

La création d'un climat d'appartenance chez tous les travailleurs par une évolution des visions propres que chacun a de l'entreprise, vers une vision collective où tous les employés se retrouveront et se sentiront comme partie intégrante de cette entreprise. Et travers l'implication du personnel dans la mise en place du système de management QSE et aussi à travers la mise en place de la communication environnementale et de la communication santé/sécurité au travail avec la collaboration du propriétaire de processus communication interne et le propriétaire de processus HSE.

Enfin la communication interne contribue dans la performance globale de la Branche Carburants/AVM à travers le processus de communication interne car il assure la diffusion des films de sensibilisation sur le respect des consignes de sécurité sur le site intranet de la Branche Carburants « info ».

Conclusion générale

Conclusion générale

L'entreprise socialement responsable, en tant qu'entité sociale ouverte sur son environnement et en tant système dynamique, s'est appropriée dans un premier temps le développement durable, puis l'a intégré au niveau de son management « réceptivité sociétale », à la recherche par la suite d'une performance globale (économique, sociale et environnementale).

La communication interne constitue le fondement par excellence de toute organisation du travail. Elle permet une mise à niveau permanente des connaissances par la circulation de l'information à travers de moyens et des outils qui se développent rapidement à l'image de la télécommunication et d'internet.

Les entreprises les plus performantes dans le monde sont celles qui ont investie dans la communication interne, en particulier et la communication globale en générale.

Responsables, dirigeants et employés tous doivent savoir que les enjeux de la communication interne sont considérables, il s'agit de la motivation des hommes, le changement des comportements et des mentalités, la cohérence des actions et des initiatives, et l'amélioration de la productivité. Ceux-ci ont trait à la performance et à la pérennité de l'entreprise, lesquelles, dépend en grande partie du degré de motivation et de satisfaction de ces partenaires internes. Cela n'est possible que par une communication interne efficace, basée sur une bonne circulation de l'information, de bons rapports interpersonnels et de sa participation.

En peut donc conclure que la communication interne contribue dans la performance globale de l'entreprise à travers : la sensibilisation des partenaires internes de l'entreprise (acteurs et employés,...) à la responsabilité sociétale et aux activités associés ainsi la communication interne peut faire comprendre et adhérer des équipes dispersées dans le monde entier à cette démarche. À travers la contribution dans la création de confiance entre les salariés et la direction de l'entreprise car le partage de certaines informations est devenu un signe de confiance que la direction fait parvenir aux salariés.

Ainsi que la communication interne joue le rôle de levier de performance car elle permet de démultiplier l'efficacité des pratiques de GRH.

Egalement la communication interne contribue avant et après la formation du personnel.

- Avant la formation la communication interne donne du sens à la formation
- Après la formation la communication interne permet de marquer les esprits

La communication interne contribue également dans la performance globale de l'entreprise à travers la motivation de l'ensemble du personnel et cela par l'explication des enjeux et les objectifs de ses tâches, elle donne du sens au travail demandé à ses collaborateurs, par une communication transparente, et enfin par privilégié l'échange et l'écoute des salariés avec la direction.

Conclusion générale

Enfin la communication interne contribue dans la performance globale de l'entreprise à travers le faire face au conflit (la maîtrise du conflit) par l'explication en toute clarté le fond du problème et donner l'occasion aux acteurs d'exprimer leurs inquiétudes et leurs malaise et par l'écoute et l'échange qui sont indispensables dans n'importe quelle situation.

En ce qui concerne le cas pratique de notre travail on peut conclure que la communication interne contribue dans la performance globale de la Branche Carburants/AVM par la création d'un climat d'appartenance, par la contribution dans la création d'une communication environnementale et une communication de santé/sécurité au travail et par l'implication du personnel dans le système management QSE.

L'entreprise Naftal/ Branche Carburants/AVM doit développer sa communication interne car celle-ci est devenue la condition même de la performance, elle est un élément central de tous les processus créateurs de valeurs.

Bibliographie

Bibliographie

Ouvrages

1. ALMEIDA, Nicole., LIBAERT, Thierry. La communication interne des entreprises. 7^{ème} éd. Paris : Dunod, 2014, P.126.
2. BONNAFOUS-BOUCHER, Maria., DAHL RENDTORFF, Jacob. La théorie des parties prenantes. Paris : Editions La Découverte, 2013, P. 125.
3. DÉCAUDIN, Jean-Marc., IGALENS, Jacques., WALLER, Stéphane. La communication interne : *Stratégies et techniques*. 3^{ème} éd. Paris : Dunod, 2013, P. 209.
4. DEMONT-LUGOL, Liliane., KEMPF, Alain., et al. Communication des entreprises : *Stratégies et pratiques*. 2^{ème} éd. Paris : Armand Colin, 2006, P. 459.
5. GIRAUD, Françoise., SAULPIC, Olivier., NAULLEAU, Gérard., et al. Contrôle de gestion et pilotage de la performance. 2^e édition. Paris : Edition Gualino éditeur, 2004, P. 420.
6. GOND, Jean-Pascal. Gérer la performance sociétale de l'entreprise. Paris : Vuibert, 2010, P. 371.
7. IGALENS, Jacques., POINT, Sébastien. Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. Paris : Dunod, 2009, P.211.
8. JOUNOT, Alain. Le développement durable. Paris : Afnor, 2004, P. 156.
9. KAPLAN, Robert S., NORTON, David P. Le tableau de bord prospectif. Paris : Editions d'organisation, 2003, P. 311.
10. LORINO, Philippe. Méthodes et pratiques de la performance : Le pilotage par les processus et les compétences. 3^e éd. Paris : Editions d'organisation, 2003, P. 521.
11. MOREL, Philippe. La communication d'entreprise. 4^{ème} éd. Paris : Vuibert, 2009, P. 138.
12. PERRUHOT GARCIA, Valérie. Dynamiser sa communication interne. Paris : Dunod, 2012, P.183.
13. SAÏD MAHMOUCHE, Fadila. Communiquer efficacement en interne. Alger : El othmania, 2011, P. 341.
14. SEKIOU, Lakhdar., BLONDIN, Louise., et al. Gestion des ressources humaines. 2^{ème} éd. Bruxelles : De Boeck, 2004, P. 814.
15. WESTPHALEN, Marie-Hélène. Cmmunicator. 4^{ème} éd. Paris : Dunod, 2004, P.446.

Articles

1. Alexandre Asselineau, Pierre Piré-Lechalard. « Le développement durable : *une voie de rupture stratégique ?* ». Management & Avenir, 2009, n° 26, P. 281-283.

2. CARROLL A.B. A Three-dimensional conceptual model of corporate performance. Academy of management review, 1979, vol 4, n°4, P. 497-505.
3. BARMAKI, Loubna., AITCHEIKH, Driss. « Développement durable et management : Quel lien ? Pour quelle performance ? Cas de six entreprises industrielles marocaines ». Revue Congolaise de Gestion, 2016, n°21 - 22, p. 11-44.
4. BEN YEDDER, Moez., ZADDEM, Férid. «La responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), voie de conciliation ou terrain d'affrontements ? ». Revue multidisciplinaire sur l'emploi, le syndicalisme et le travail (REMEST), 2009, Vol. 4, n°1, P. 84-103.
5. Bertrand Sogbossi Bocco. « Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique », La Revue des Sciences de Gestion 2010, n°241, p.117-124.
6. DOHOU, Angèle., BERLAND, Nicolas. Mesure de la performance globale des entreprises. ''Comptabilite et environnement'', France. 2007. P. 22.
7. GAUZENTE, Claire. Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. Revue finance contrôle stratégie, juin 2000, volume 3, n° 2, P. 145-165.
8. Luc Janicot. « Les systèmes d'indicateurs de performance environnementale (IPE), entre communication et contrôle ». Comptabilité - Contrôle – Audit, (Tome 13), 2007, p. 47-67.
9. MERCIER, Samuel. L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : *une synthèse de la littérature*. 10^e Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, juin 2001, P. 24.
10. MULLENBACH, Astrid. L'apport de la théorie des parties prenantes à la mondialisation de la responsabilité sociétale des entreprises. Revue des sciences de gestion, 2007, n° 223, P.109-120.
11. YAHCHOUCI, Georges. Valeur ajoutée par les parties prenantes et création de valeur de l'entreprise. La Revue des Sciences de Gestion, 2007, n°224-225, P. 85-92.
12. YVON, Pesqueux. La notion de performance globale. 5 Forum international ETHICS, Tunisie. 2004. P. 13.

Dictionnaire

1. BRODHAG, Christian. Dictionnaire du développement durable. Paris : Afnor, 2004, P.283.

Mémoires et thèses

1. ANDOME, Sarah. La contribution de la formation dans la performance de l'entreprise : cas de l'entreprise SOBRAGA. Mémoire de magister. Science de gestion. Tizi-Ouzou : Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, FSEGC, 2014, P. 207.

2. HATTABOU, Anas. Le pilotage de la performance globale entre logique de conformation et logique d'innovation : une approche par les systèmes AGO-Antagonistes cas de deux entreprises pionnières au Maroc. Thèse de doctorat. Sciences de gestion. Bordeaux : Ecole doctorale de sciences économiques, gestion et démographie (ED42), 2011, P.474.
3. KAMMAS, M. Said. Pratiques de développement durable chez les prestataires logistiques Marocains : quel levier de performance globale ?. Thèse de doctorat. Science de gestion. Montpellier : Ecole doctorale 60 et de l'unité de recherche : Acteurs, Ressources et Territoires dans le développement, 2015, P. 505.
4. MUCHA, Laura. La motivation des salariés et la performance dans les entreprises. Mémoire de master. Gestion et management. Université de Reims Champagne-Ardenne, faculté des sciences économiques, sociales et de gestion, 2010, P.99.
5. YOUSFI, Hayat. Etude de l'impact de l'utilisation d'internet sur la performance des entreprises algériennes. Mémoire de magister. Science de gestion. Tizi-Ouzou : Université Mouloud MAMMERI de Tizi-Ouzou, FSEGC, 2016, P. 230.

Documents

1. BAURAING, Eddy., NICOLAS, Jacques., VON FRENCKELL, Marianne. Les indicateurs de performances environnementales. Annexe technique n°1, 2000, P.28.
2. Document interne de la Branche Carburants/AVM
3. Manuel du Système de Management Intégré (qualité, sécurité, environnement)

Sites internet

1. <http://www.images.hachette-livre.fr/media/contenuNumerique/029/62454240.pdf> (consulté le 17/01/2017).
2. http://bruyeres-lyc.spip.ac-rouen.fr/IMG/pdf/Synthese_Chap_5.pdf (consulté le 28/04/2017).
3. <http://rse-pro.com/rse-salaries-fournisseurs-551> (consulté le 17/04/2017).
4. <http://sabbar.fr/management/les-parties-prenantes-et-les-contre-pouvoirs/> (consulté le 28/04/2017).
5. <https://www.marketing-etudiant.fr/cours/a/management-les-parties-prenantes-et-les-contre-pouvoirs.php> (consulté le 13/05/2017).
6. [http://www.3-0.fr/doc-dd/qu-est-ce-que-le-dd/tour-d-horizon-des-enjeux-des-3-piliers-du-developpement-durable#Préserv](http://www.3-0.fr/doc-dd/qu-est-ce-que-le-dd/tour-d-horizon-des-enjeux-des-3-piliers-du-developpement-durable#Pr%C3%A9server%20l%27environnement) l'environnement (consulté le 28/05/2017).
7. <http://www.education.gouv.qc.ca/enseignants/references/developpement-durable/principes/#c16713> (consulté le 31/05/2017).
8. <http://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/> (consulté le 17/06/2017).

9. <http://www.developpement-durable.gouv.fr/responsabilite-societale-des-entreprises> (consulté le 12/04/2017).
10. <http://www.correl.fr/upload/pdf/promouvoir-RSE.pdf> (consulté le 07/04/2017).
11. <http://rse-pro.com/performance-sociale-655> (consulté le 01/07/2017).
12. <https://www.mars-lab.com/wp-content/uploads/2015/06/livre-blanc-sur-la-performance-sociale-mars-lab-2013.pdf> (consulté le 01/07/2017).
13. http://managdiv.dauphine.beatles.artiscode.org/sites/managementdiversite.fondation-dauphine.fr/files/atoms/files/cahier_recherche_02_diversite_performance_bruna_chauvet.pdf (consulté le 01/07/2017).
14. <http://www.strategie-aims.com/events/conferences/4-xxeme-conference-de-l-aims/communications/1365-performance-sociale-et-performance-financiere-etat-de-lart/download> (consulté le 01/07/2017).
15. <http://tun-tirage.e-monsite.com/medias/files/mng-la-communication-et-l-entreprise.pdf> (consulté le 07/10/2017).
16. https://fr.wikipedia.org/wiki/Communication_interne#Les_outils_de_la_communication_interne_en_entreprise (consulté le 06/10/2017).
17. <https://www.marketing-etudiant.fr/docs/communication-interne2.pdf> (consulté le 15/12/2016).
18. <http://www.memoireonline.com/01/14/8398/Pratiques-de-responsabilite-societale-et-creation-de-valeur-des-entreprises.html> (consulté le 15/05/2017).
19. https://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais_2013/Da_Silva_L__2013-06-17_.pdf (consulté le 22/07/2017).

Annexes

Annexes 1

Annexes 1. Les questions de guide d'entretien

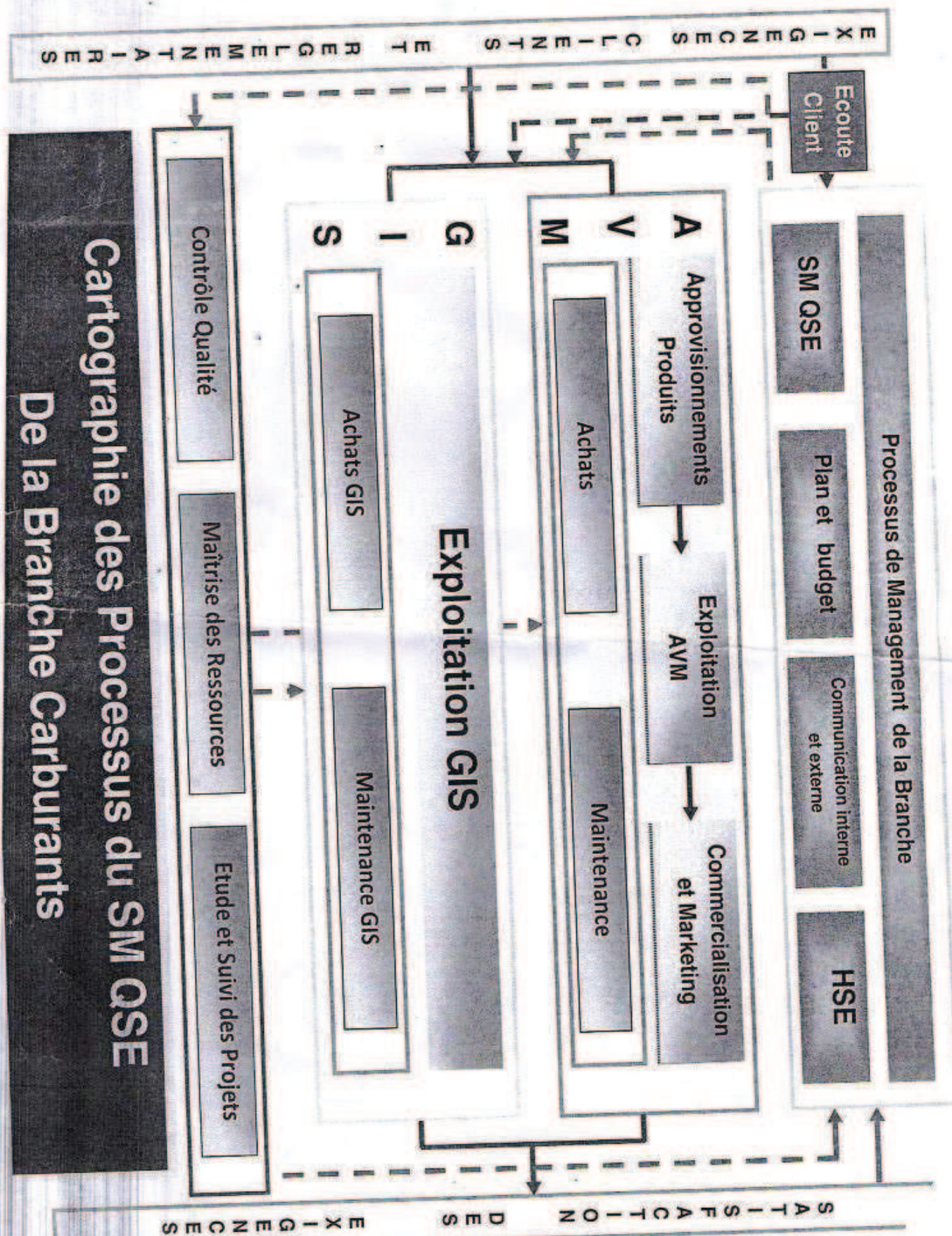
❖ Les questions de performance globale de la Branche Carburants

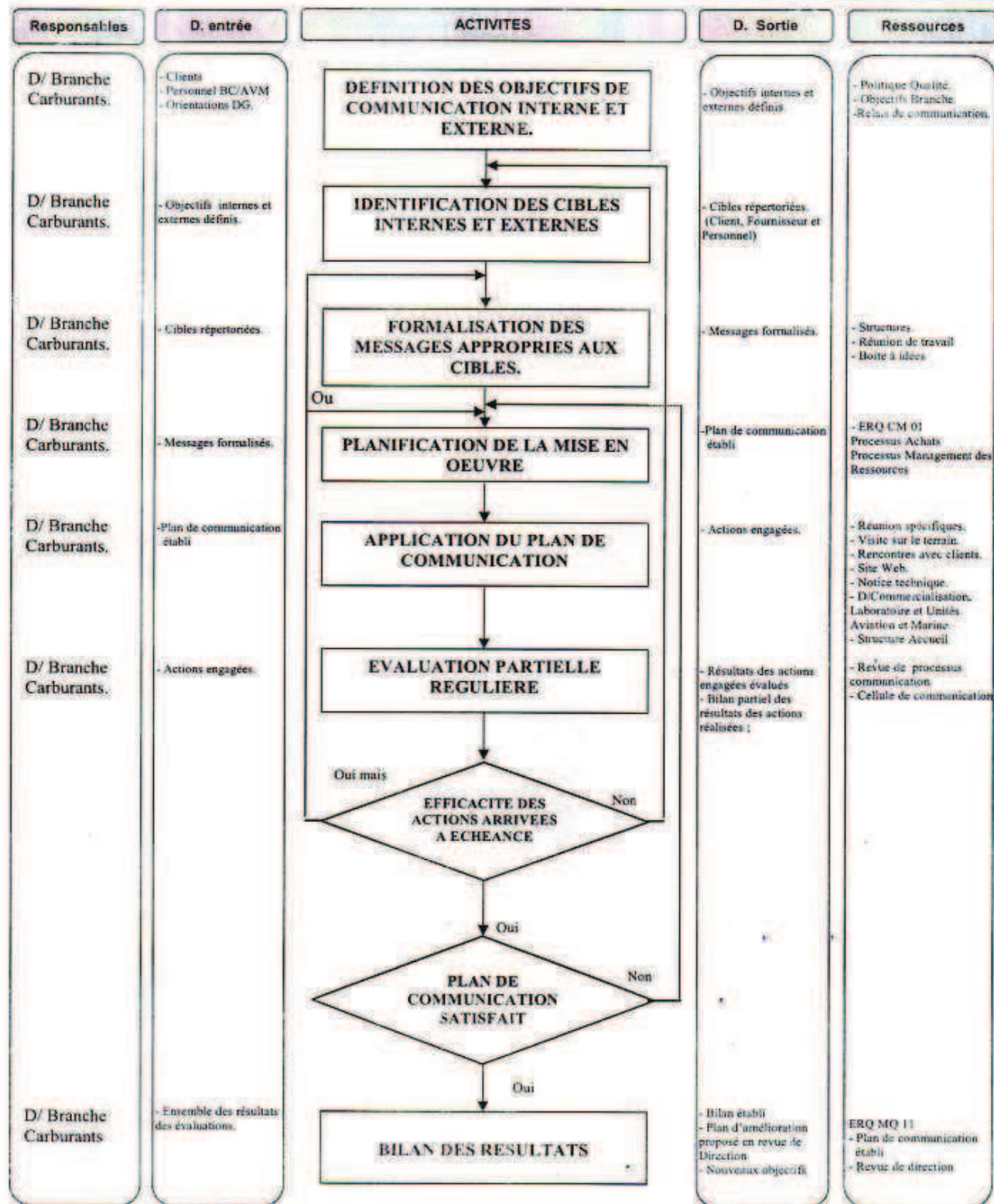
1. Quelle sont les parties prenantes de l'entreprise NAFTAL/Branche Carburants (les parties prenantes interne et externe de l'entreprise NAFTAL/Branche Carburants) ?
2. Quelle sont les attentes des parties prenantes de l'entreprise NAFTAL (les attentes dans les trois dimensions : économique, sociale, environnementale) ?
3. Quelle sont les apports de parties prenantes pour l'entreprise NAFTAL/ Branche Carburants ?
4. Quelle sont les actions de la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) dans l'entreprise NAFTAL / Branche Carburants ?
5. Naftal est-elle a la recherche de :
 - La performance économique ? (quelle sont les éléments ou les indicateurs de la performance économique de l'entreprise Naftal/Branche Carburants ex : la productivité, la qualité des produits et services, l'économie des ressources, la compétitivité, la rentabilité, le chiffre d'affaire, le profit, le respect des délais...) ?
 - La performance sociale ? (quelle sont les éléments ou les indicateurs de la performance sociale de l'entreprise NAFTAL ex : la formation, la motivation, le climat sociale, la gestion des conflits, le recrutement, la gestion des carrières...) ?
 - La performance environnementale ? (quelle sont les éléments ou les indicateurs de la performance environnementale de l'entreprise NAFTAL ex : le traitement et rejets des déchets, la consommation d'énergie, sécurité des produits, émission de gaz à effet de serre ...) ?
6. Comment Naftal mesure sa performance globale?
7. Quelles sont les différentes normes ou certifications que possède Naftal/ Branche Carburantes ?

❖ Les questions de la communication interne de Naftal/Branche Carburants

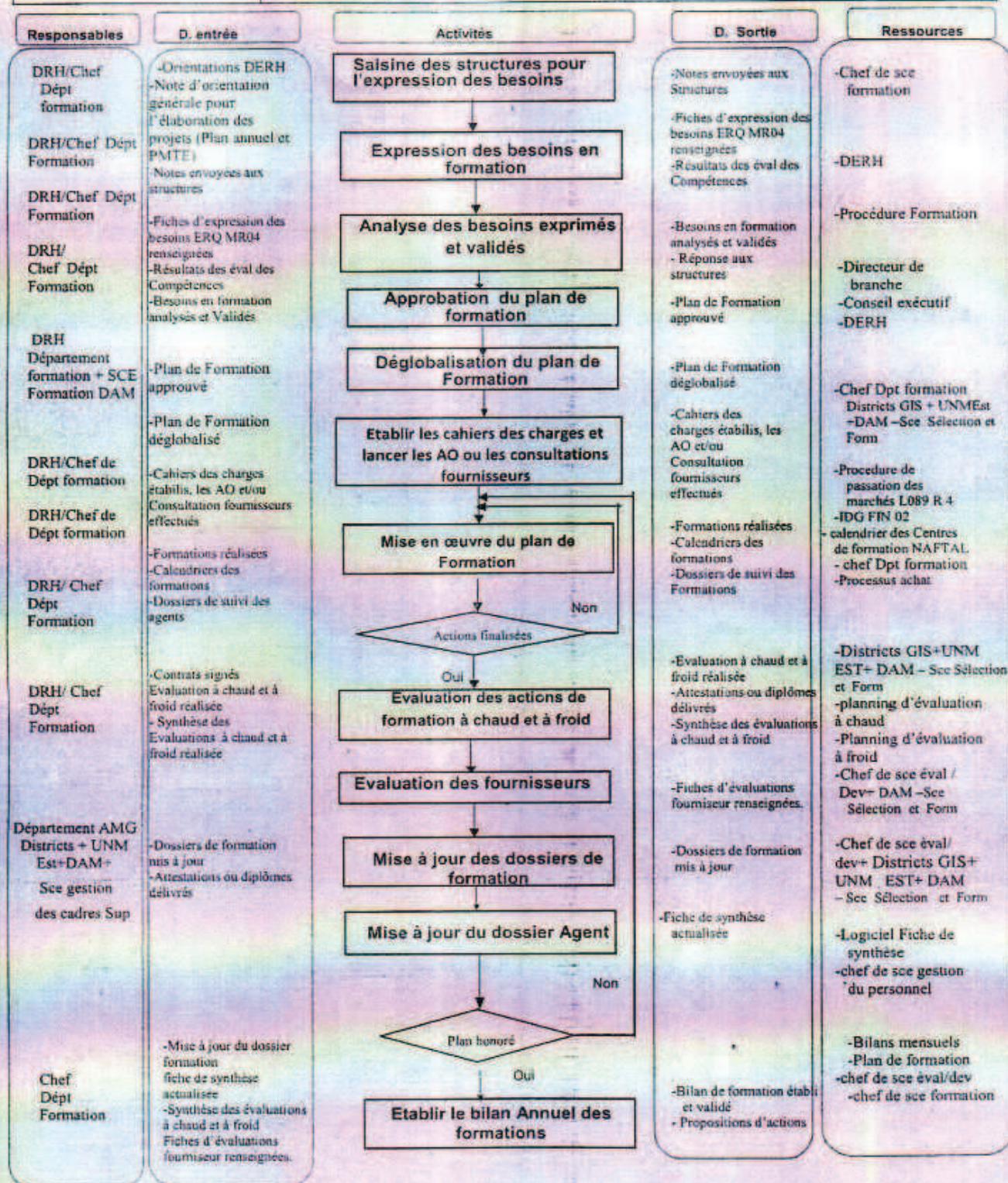
1. Quels sont les outils de la communication interne qui sont utilisés dans l'entreprise Naftal/Branche Carburants ?
2. Quel est le rôle de la communication interne dans la performance globale de Naftal/Branche Carburants ?
3. Comment la communication interne contribue dans la performance globale de Naftal/Branche Carburants ?

Annexes 2





ACTIONS	OBJECTIFS VISES	RESPONSABLE	ECHEANCE





PLAN FORMATION BRANCHE CARBURANTS

ERQ NIR 01 04
Page

Intitule Carburants

N°	Domaine de formation	Thème de la formation	C			M			E			Effectif Prévu			Durée (Jrs)	Organisme	Coût en KDA
			M	F	Total	M	F	Total	M	F	Total	M	F	Total			
01																	
02																	
03																	
04																	
05																	
06																	
07																	
08																	
09																	
10																	
11																	
12																	
13																	
14																	
15																	
16																	
17																	
18																	
19																	
20																	
21																	
22																	
23																	
24																	
25																	
26																	
27																	
28																	
29																	
30																	
31																	
SOUS TOTAL			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0		0



Branche Carburants

Fiche d'Expression des Besoins en Formation

ERQ MR 04 02
Page 01 de 01

BRANCHE CARBURANTS

Direction d'Activité /Structure: Exercice : 20....

1- L'AGENT EVALUE

Nom.....	Prénom :	sexe : ☐ M ☐ F
Date de naissance : Date de recrutement :		
Poste occupé : Date d'occupation :		
Catégorie socioprofessionnelle : ☐	Cadre* ☐	Maîtrise ☐ Exécution ☐
Niveau ou Diplôme le plus élevé :		
Structure et lieu de travail :		

2 - LA FONCTION DE L'AGENT (selon la fiche de poste) :

Les principales missions / tâches Ou compétences clés	Totalement maîtrisées	Partiellement maîtrisées	Non maîtrisées

3. ACTION DE FORMATION PROPOSEE :

	Intitulé formation	Durée	Objectif
Formation :			
Séminaires :			

L'Agent :Le Responsable Hiérarchique :Le Directeur :

Nom & Prénom :

Nom & Prénom :

Fonction :

Fonction :

Date :

Date :

Visa :

Visa :

4. Décision Finale de la Structure Formation :

Intitulé de la Formation	Durée	Type de Formation	Résultats attendus de la formation

Commentaires et Observations :

Date :

Direction Ressources Humaines

Nom & Prénom :

Fonction :

Visa :



Branche Carburants

FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION À CHAUD

ERQ MR 02 04

Nom et prénom (facultatif) :
 Fonction : lieu de travail :
 Intitulé de la formation :
 Organisme formateur : lieu :
 Période du : Au :

LA FORMATION EST UN INVESTISSEMENT IMPORTANT POUR NAFTAL. AFIN DE NOUS AIDER A EVALUER L'EFFICACITE DE LA FORMATION, NOUS VOUS DEMANDONS DE BIEN VOULOIR REMPLIR CE QUESTIONNAIRE.
 MERCI DE VOTRE COLLABORATION

1/Les objectifs et le contenu du programme :

- Les objectifs de la formation sont -ils clairs et précis ?

Tout à fait	Pas tout à fait	Pas du tout

- Le contenu peut-il être utilisé dans votre activité professionnelle ?

Tout à fait	Pas tout à fait	Pas du tout

2/Qualité de l'animation :

- Comment trouvez-vous
 A. l'animation ?
 B. les moyens pédagogiques utilisés dans l'animation ?

Intéressante	Peu intéressante	Pas du tout

Très suffisant	suffisant	insuffisant

3/Environnement et moyens :

- Comment jugez-vous la prise en charge en matière de :

A. Accueil :

Très bon	Bon	Insuffisant

B. Lieu de déroulement (salle, site.....)

Très bien	Bien	Insuffisant

4/Appréciation générale :

.....

OBJECTIF DE LA FORMATION : COMPETENCE(S) A ACQUERIR, A AMELIORER OU A ENTREtenir EXPRIMEE(S) INITIALEMENT PAR LES COMMANDITAIRES ET/OU LES FORMES

MOYENS PEDAGOGIQUE : TOUT PROCEDE, MATERIEL OU IMMATERIEL, UTILISE DANS LE CADRE D'UNE METHODE PEDAGOGIQUE : LECTURE D'OUVRAGES, ETUDE DE CAS, MISE EN SITUATION, UTILISATION DE FILMS, DE JEUX... (SOURCE : AFNOR)

Le contenu : LE CONTENU DE LA FORMATION CONTIENT LA DESCRIPTION DETAILLEE DES DIFFERENTS SUJETS TRAITES DANS LA FORMATION EN FONCTION DES OBJECTIFS PEDAGOGIQUES FIXES PAR LE MAITRE D'OEUVRE.

	FICHE D'EVALUATION DE LA FORMATION A FROID	ERQ MR 03 04
---	---	---------------------

1 - IDENTIFICATION DE L'AGENT

Nom & Prénom :
 Age : ans
 Fonction :
 Structure :
 Niveau d'instruction / Diplôme :

2 - ACTION DE FORMATION

A- Intitulé de la Formation :
 B- Période de la formation :
 C- Organisme Formateur :
 D- Sanction :
 Diplôme ☐
 Certificat ☐
 Attestation ☐
 Autres(Preciser):

3 - EVALUATION DE L'AGENT EN SITUATION DE TRAVAIL

Avant Formation	Après Formation		
Objectif de la formation	Atteinte d'objectif		
	Totalelement Atteint	Partiellement Atteint	Non Atteint

Avis du responsable hiérarchique :

Date : _____ Nom et Signature _____

Avis technique du responsable activité formation (DRH / Branche)

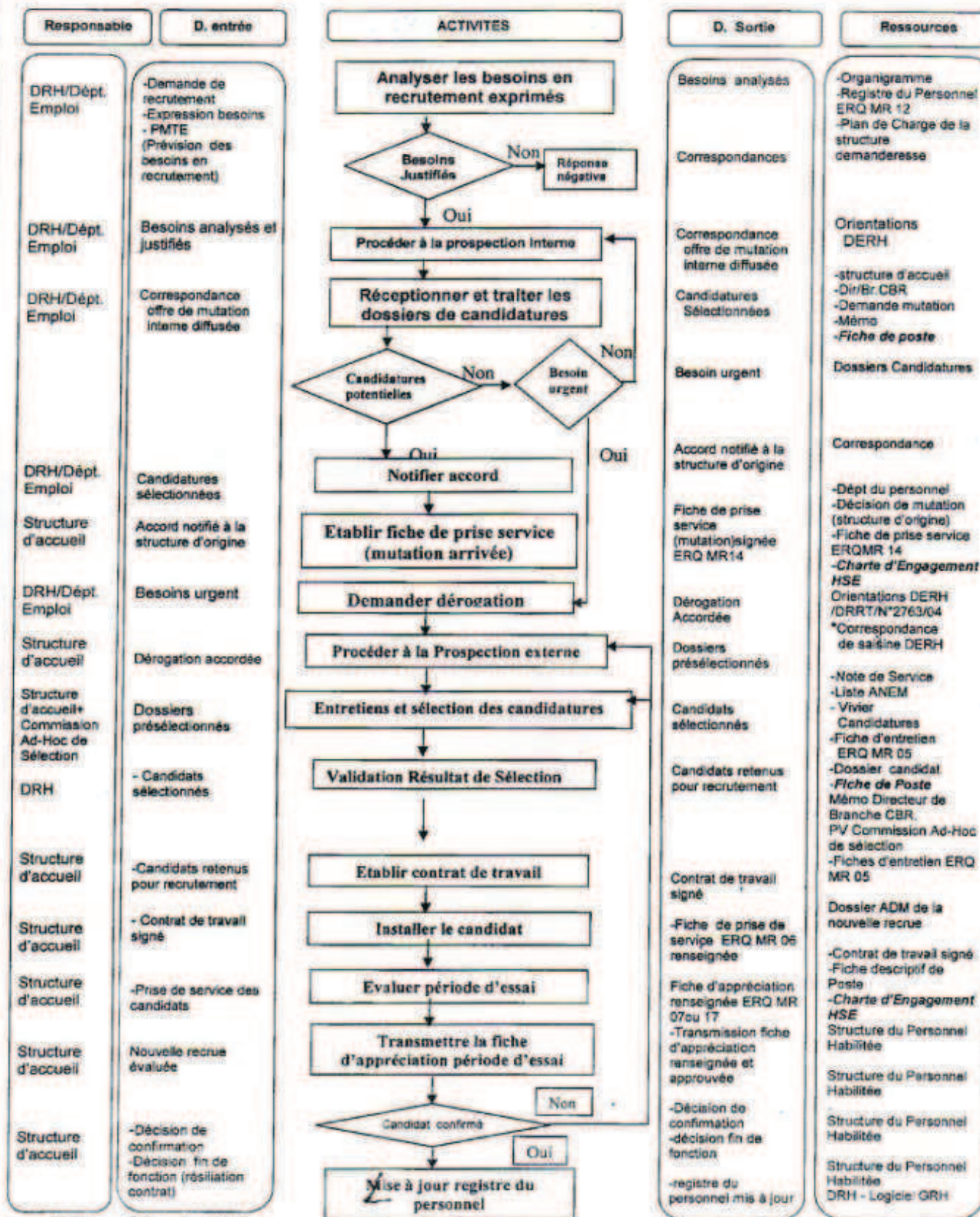
Date : _____ Nom et Signature _____



Branche Carburants

RECRUTEMENT

MO BC MR 01 E



Edition : Décembre 2013

Propriétaire du Processus : Directeur Ressources Humaines

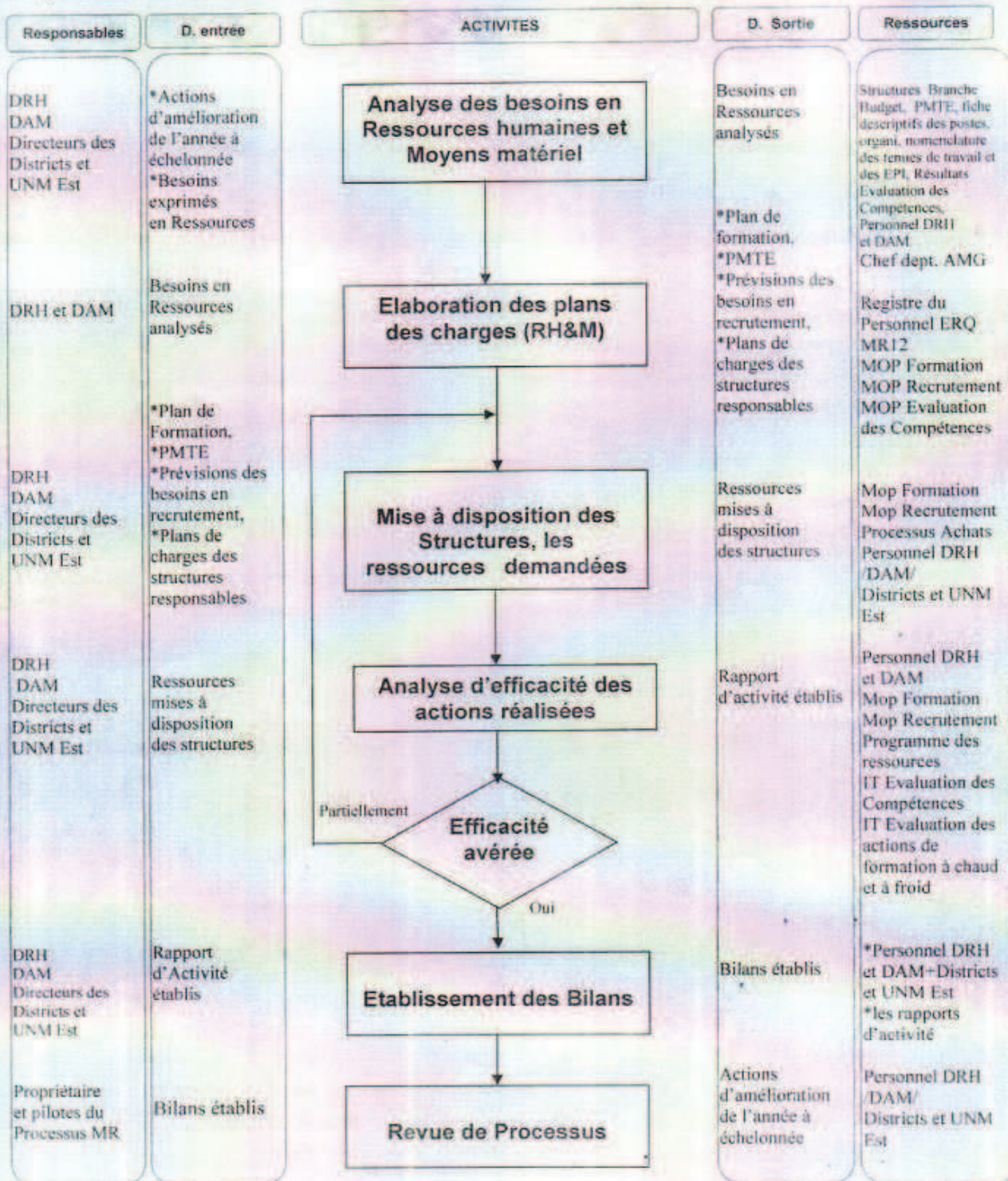


Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Introduction générale.....	01
Chapitre I. La performance globale	04
Introduction du chapitre I.....	05
Section 1. Les concepts de base de la performance globale de l'entreprise.....	07
1. Origine et définition de la performance.....	07
1.1. Origine de la performance	07
1.2. Définition de la performance.....	07
2. Les parties prenantes.....	11
2.1. Les origines du terme « Stakeholder ».....	11
2.2. Les définitions du concept de « Stakeholder ».....	12
2.3. Hiérarchie et typologie des parties prenantes.....	14
2.4. Les attentes des parties prenantes.....	16
2.5. La contribution des parties prenantes dans la création de valeur de l'entreprise.....	19
2.6. Le contre pouvoir.....	19
2.6.1. Les moyens d'action des contres - pouvoirs.....	20
Section 2. Développement durable et RSE.....	21
1. Développement durable.....	21
1.1. Définition de développement durable.....	21
1.2. Les piliers de développement durable.....	22
1.2.1. Le pilier environnemental.....	22
1.2.2. Le pilier social.....	22
1.2.3. Le pilier économique.....	23
1.3. Les principes de développement durable.....	23
1.4. Les objectifs de développement durable.....	25

1.5. Le développement durable en entreprise.....	27
2. La responsabilité sociétale de l'entreprise(RSE) :l'approche américaine et européenne.....	28
2.1. L'approche américaine de la RSE.....	28
2.1.1. L'évolution de la conception américaine de la RSE.....	30
A).Sensibilité sociétale de l'entreprise.....	30
B).La performance sociétale de l'entreprise.....	30
2.2. L'approche européenne de la RSE.....	32
2.2.1 Définition de l'approche européenne de la RSE.....	32
2.2.2. Les pratiques de la conception européenne de la RSE.....	33
A). La dimension interne.....	33
B).la dimension externe.....	35
Section 3. La conception multidimensionnelle de la performance globale de l'entreprise.....	36
1. Emergence et définition de la performance globale.....	36
1.1. Emergence de la performance globale.....	36
1.2. Définition de la performance globale.....	37
2. Les dimensions de la performance globale.....	39
2.1. La performance sociale.....	39
2.2. La performance économique et financière.....	42
2.3. La performance environnementale.....	43
3. Mesure de la performance globale.....	47
3.1. Les évolutions du Balanced Scorecard (BSC).....	47
3.2. Le Tripple Bottom Line reporting (TBL).....	49
3.3. Le reporting de la GRI.....	50
3.4. L'approche conventionnaliste pour la mesure de la performance globale.....	51
Conclusion du chapitre I.....	53
Chapitre II. La communication interne de l'entreprise.....	54
Introduction du chapitre II.....	55

Section 1. Généralité sur la communication interne.....	56
1. La communication globale	56
2. L'évolution historique et définition de la communication interne.....	56
2.1. L'évolution historique de la communication interne.....	56
2.2. Définition de la communication interne.....	57
3. Communication interne et communication externe.....	57
4. Place et objectif de la communication interne.....	58
4.1. La place de la communication interne.....	58
4.2. Les objectifs de la communication interne.....	60
5. Les acteurs de la communication interne.....	62
Section 2. Les enjeux de la communication interne.....	63
1. Les outils de la communication interne	63
1.1. Les outils oraux.....	63
1.2. Les outils écrits.....	65
1.3. Les outils informatiques et audiovisuels.....	68
2. Les trois types de communication interne.....	70
3. Le plan de communication interne.....	72
3.1. Caractéristiques de plan de communication interne.....	72
3.2. La démarche globale.....	73
3.3. La mise en œuvre du plan.....	74
4. Les limites à la communication interne.....	75
4.1. Les limites en général.....	75
4.2. Limites individuelles.....	76
4.3. Limites organisationnelles.....	77
4.4. Limites sémantique.....	78
Section 3. Le rôle de la communication interne dans la performance globale de l'entreprise.....	79
1. Le rôle et mission d'un responsable de communication interne.....	79

1.1. Un expert de la relation au cœur de la stratégie.....	79
1.2. Un manager qui écoute, conseille et accompagne.....	79
2. La communication interne et la responsabilité sociale.....	80
3. Communiquer, c'est rendre possible la performance globale.....	81
3.1. Le partage de l'information.....	81
3.1.1. Communication interne et confiance.....	81
3.1.2. Communication interne et pouvoir.....	82
3.2. Les grappes de pratique de GRH.....	82
3.3. La communication interne suppose une redondance de l'information.....	83
4. La contribution de la communication interne dans la formation.....	83
4.1. La communication interne créatrice de sens et de visibilité pour la formation.....	84
4.1.1. Communiquer avant la formation.....	84
4.1.2. Communiquer après la formation pour impacter, favoriser l'appropriation et prolonger les effets.....	85
5. La communication interne source de motivation.....	86
6. Maitriser le conflit en interne.....	86
6.1. Degré et gravité du conflit.....	87
6.2. Le « faire - face » au conflit : Maitriser le conflit.....	87
Conclusion du chapitre II.....	88
Chapitre III. La contribution de la communication interne dans la performance globale de la Branche Carburants/AVM.....	89
Introduction du chapitre III.....	90
Section1. Présentation générale de Naftal et des structures d'accueil.....	92
1. Profil de l'entreprise Naftal.....	92
1.1. Historique de Naftal.....	92
1.2. Les missions de Naftal.....	93
1.3. L'organisation de Naftal.....	93
1.4. L'organigramme de Naftal.....	95

1.5. Les infrastructures de Naftal.....	95
2. Présentation de la Branche Carburants (et de la direction d'accueil).....	96
2.1. Organisation de la Branche Carburants.....	96
2.2. L'organigramme de la Branche Carburants.....	98
2.3. Les produits de la Branche Carburants.....	99
2.4. Moyens humains et matériels.....	99
2.5. Implantation géographique : centres aviation et marine et dépôts carburants Terre.....	101
Section 2. La performance globale et la communication interne au sein de la Branche Carburants/AVM.....	102
1. La performance globale au sein de la Branche Carburants/AVM.....	102
1.1. Les parties prenantes de la Branche Carburants /AVM (apports et attentes).....	102
1.1.1. Les parties prenantes internes de la Branche Carburants/AVM.....	102
1.1.2. Les parties prenantes externes de la Branches Carburants/AVM.....	102
1.2. Les actions de la responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) dans la Branche Carburants/AVM.....	102
1.3. La performance globale de la Branche Carburant/AVM.....	104
1.3.1. La performance sociale de la Branche Carburants/AVM.....	104
1.3.2. La performance économique de la Branche Carburants/AVM.....	106
1.3.3. La performance environnementale de la Branche Carburants/AVM.....	108
1.4. La mesure de la performance globale de la Branche Carburants/AVM.....	108
2. La communication interne au sein de la Branche Carburants/AVM.....	109
2.1. Les différents moyens de la communication interne de la Branche Carburants/AVM.....	109
2.1.1. Les moyens écrits.....	109
2.1.2. Les moyens oraux.....	109
2.1.3. Les moyens électroniques.....	110
2.2. Le processus communication interne de la Branche Carburants.....	111
2.3. Le rôle de la communication interne de la Branche Carburants.....	111

Conclusion du chapitre III.....	112
Conclusion générale.....	113
Bibliographie	
Annexe	
Table des matières	