

UNIVERSITE MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU  
Faculté des sciences économiques, commerciales et des  
Sciences de gestion.  
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION



## MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention du diplôme de master en science de gestion  
*Spécialité:* management stratégique

Thème :

### L'IMPACT DE LA COMMUNICATION INTERNE SUR LA PERFORMANCE ORGANISATIONNELLE

Cas : CRMA de TIZI OUZOU

**Présentée par :**

NOURAOUI NAWAL

OUADAH AHLAM

**Encadré par :**

Mr MEZIAINI YACINE

**MEMBRES DE JURY :**

**Présidente :** Mme MATMAR Dalila, Professeur UMMTO.

**Examineur :** Mr MADOUCHE Yacine, MCA UMMTO

**Encadrant:** Mr MEZIAINI Yacine, MAA UMMTO.

**PROMOTION : 2022 /2023**

## REMIRCIEMENT

Nous commençons par remercier Dieu le tout puissant, de nous avoir donné le courage, la volonté, l'amour du savoir et surtout la patience pour pouvoir produire ce modeste travail.

Nos plus vifs remerciements, s'adressent à « MR MEZIANI .Y » pour avoir accepté de nous encadrer, et si aujourd'hui le travail atteint son terme, c'est en grande partie, grâce à son écoute et à son suivi permanent, qu'elle trouve ici l'expression de notre profond respect. Nous remercions aussi très sincèrement les membres du jury, d'avoir bien voulu accepter d'évaluer notre travail. Nous exprimons nos gratitude à « MR BELAIDI.A » gestionnaire du personnel dans L'entreprise (CRMA). Nous voudrions aussi témoigner notre reconnaissance et exprimer toute notre gratitude à nos enseignants qui ont participé pour une grande part dans notre formation.

Enfin, nous tenons à remercier toute personne qui a contribué de près ou de loin à la réalisation de ce modeste travail et à tous ceux qui nous ont apporté leur aide.

Merci

## DEDICACES

☞ Je dédie ce modeste travail réalisé

A Mon très chère père «**Mohammed seghir**» qui m'a offert le soutien et le courage et qui ma guider vers le meilleur, que Dieu te bénisse et te protège.

Ma chère mère «**Farida** » qui a su veiller sur moi et m'encourager pendant toute ma vie, que Dieu te bénisse et te protège.

Mon frère: Djamel

Mes adorables sœurs : **Meriem, Ouahiba, Karima, Saida, Yasmine**

Mes tantes, mes oncles. Mes cousins et cousines Ma binôme **AHLAM**» et sa famille

Mes amis « es », ainsi que toute personne qui m'aime et que j'aime de loin et de prés

**NAWAL**

## **DEDICACES**

☞ Je dédie ce modeste travail réalisé

A Mon très chère père « **AHMED** » qui ma offert le soutien et le courage et qui ma guider vers le meilleur, que Dieu te bénisse et te protège.

Ma chère mère « **OUIZA** » qui a su veiller sur moi et m'encourager pendant toute ma vie, que Dieu te bénisse et te protège.

Ma grande sœur « **ASMA** et son mari **SABIH** »

Mes beaux frères: **Mohammed** et **Abdelkrim** et  
**Younes**

Mes adorables sœurs : **RADIA** et **CHAIMAA**

Mes tantes, mes oncles. Mes cousins et cousines Ma binôme « **NAWAL** » et sa famille

Mes amis « es », ainsi que toute personne qui m'aime et que j'aime de loin et de près.

**AHLAM**

## Liste des abréviations

<b>Abréviation</b>	<b>Signification</b>
<b>EDI</b>	Echange De Données Informatisé
<b>RH</b>	Ressources Humaines
<b>EBE</b>	Excédent Brut D'exploitation
<b>CA</b>	Chiffre D'affaire
<b>VA</b>	Valeur Ajoutée
<b>CAF</b>	Capacité D'autofinancement
<b>VNC</b>	Valeur Nette Comptable
<b>IPE</b>	Indice De Performance Environnementale
<b>CAHT</b>	Chiffre D'affaire Hors Taxe
<b>CF</b>	Nombre De Client Retenu A La Fin De La Période
<b>CN</b>	Nombre De Nouveau Client Acquis Durant La Période
<b>CD</b>	Nombre De Client Retenu Au Début De La Période
<b>PDMR</b>	Part De Marché Relative
<b>RF</b>	Rentabilité Financière
<b>RE</b>	Rentabilité Economique
<b>GRH</b>	Gestion Des Ressources Humaines
<b>CRMA</b>	Caisse Régionale De Mutualité Agricole
<b>CNMA</b>	Caisse Nationale De Mutualité Agricole
<b>CCRMA</b>	Caisses Centrale De Réassurances Des Mutuelles Agricoles
<b>CCMSA</b>	Caisse Centrale Des Mutuelles Sociales Agricoles
<b>CMAR</b>	Caisse Mutuelle Agricole Des Retraité
<b>CNAS</b>	Caisse Nationale Des Assurances Sociales
<b>CNR</b>	Caisse Nationale Des Retraites

## Liste des abréviations

---

CCAC	Cellule Communication Et Animation Commerciale
------	--

# Sommaire

---

## Sommaire

<b>Introduction générale.....</b>	<b>01</b>
-----------------------------------	-----------

### **Chapitre I : cadre conceptuel de la communication interne.**

<b>Section1:</b> Notion de base sur l'information et sur le système d'information .....	04
---	----

<b>Section2:</b> Généralité sur la communication interne.....	17
---	----

### **Chapitre II: l'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle.**

<b>Section1:</b> Description de la notion de performance .....	36
--	----

<b>Section2:</b> Le rapport entre la communication interne et la performance organisationnelle.....	46
---	----

### **Chapitre III: L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle, cas de la CRMA.**

<b>Section1:</b> Présentation de la CRMA.....	61
---	----

<b>Section2:</b> Les effets de la communication interne sur la performance organisationnelle de la CRMA.....	71
--	----

<b>Conclusion générale.....</b>	<b>84</b>
---------------------------------	-----------

<b>Bibliographie.....</b>	<b>86</b>
---------------------------	-----------

**Liste des illustrations**

**Tables des matières**

**Résumé**

## Introduction générale

---

Dans le cadre de la globalisation et de la concurrence, le changement est continu et les événements sont imprévisibles. Dans ce contexte, il est impératif pour l'entreprise d'être plus réactives, c'est-à-dire, elle doit être en mesure d'anticiper et de réagir vite aux évolutions perçues ou prévues et de répondre de façon efficace et compétitive aux besoins de son marché ce qui suppose, corrélativement, une efficacité de leur capital humain.

À cet effet, la communication interne devient un outil voire un moyen indispensable dans la vie de l'entreprise, car elle est avant tout le levier qui permet de déployer plus efficacement ses politiques organisationnelle, qu'il s'agisse d'une politique de rémunération, d'une stratégie de service, ou bien de la qualité totale, suscitant l'échange, la compréhension et l'adhésion, et par conséquent, l'amélioration de l'efficacité interne. La mobilisation des individus, autour des objectifs de l'entreprise, dans la réalisation « intelligente » de leurs missions, cela montre en quoi la communication interne est facteur essentiel de la réussite face à la concurrence.

Par ailleurs, la communication interne constitue la base de la réussite pour toute forme d'organisation, car elle englobe l'ensemble des actes que se produisent à l'intérieur, elle démontre quels sont les objectifs de l'entreprise et évite les conflits, etc. Ainsi que, pour assurer l'efficacité de ces échanges, il semble indispensable de prévoir un élément d'organisation, le choix d'une structure, l'implantation d'un système d'information, de décision et des réseaux de communication, la définition d'une politique générale et la mise en œuvre d'une stratégie adaptée pour parvenir à ses buts.

De plus, elle constitue un facteur clé de succès de l'entreprise car elle cultive un langage commun qui renforcera les relations internes, dans le but est la réalisation des objectifs tout en mobilisant les différentes énergies, ce qui permettra d'assurer la pertinence au processus d'amélioration de la performance organisationnelle des entreprises et de garantir leurs pérennité dans un environnement de plus en plus concurrentiel.

De nos jours, l'entreprise algérienne est davantage confrontée à la concurrence, c'est-à-dire, face à un environnement compétitif qui impactera naturellement sa survie. De ce fait, l'instauration d'un système de communication efficace s'avère très important, voir même obligatoire pour amener celle-ci à des niveaux de performance organisationnelle, lui permettant une stabilité interne.

Dans le cadre d'analyse de la communication interne et son impact sur la performance organisationnelle, nous allons rechercher des éléments de réponse au sein de la Caisse Régionale De Mutualité Agricole (CRMA), qui est une compagnie Algérienne d'assurance agricole offrant plusieurs produits avantageux contre les risques et les incendies.

# Introduction générale

---

## **Problématique**

Dans ce travail de recherche, nous allons tenter d'apporter des éléments de réponse à notre questionnement problématique à savoir :

**En quoi consiste la communication interne de la CRMA ? Et quel est son impact sur sa performance organisationnelle ?**

## **La méthodologie de recherche**

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons adopté une démarche méthodologique descriptive et analytique portant sur le volet théorique et empirique :

-Volet théorique : il est constitué d'une revue de littérature portant sur le management de l'entreprise et particulièrement sur la communication interne et la performance organisationnelle. Ce corpus théorique est constitué à base d'une bibliographie variée composée d'ouvrages, des articles, des mémoires et des sites internet ;

-Quant au volet empirique, il découle d'une illustration par une étude de cas au niveau de la CRMA, le terrain est investigué en mobilisant plusieurs outils à savoir les entretiens libres, l'analyse documentaire et les observations.

## **Plan de travail**

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

Pour le premier, il porte sur notions de base sur l'information et sur le système d'information et des généralités sur la communication interne ;

Quant au deuxième, il définit la notion de performance et le rapport existant entre la communication interne et la performance organisationnelle ;

Enfin, le troisième porte sur étude de cas qui a été menée chez la CRMA et ce pour mieux examiner l'effet de la communication interne sur sa performance organisationnelle.

### Introduction

Les entreprises sont confrontées à plusieurs défis liés à l'instabilité et la complexité de l'environnement marqué par la globalisation et le progrès technologique. Pour qu'elles restent compétitives, elles sont contraintes de réduire sans cesse leurs coûts, d'améliorer la qualité, de raccourcir les délais et de proposer des produits toujours mieux adaptés aux exigences et aux attentes des clients. Le partage de l'information en interne est devenu un enjeu fondamental. À cet effet, la communication interne est une composante centrale de plus en plus importante permettant l'émergence d'une intelligence collective et d'un potentiel contributif à l'amélioration du fonctionnement de l'entreprise.

Dans ce sens, l'implantation d'un système d'information reste aujourd'hui le moyen le plus fascinant et attirant pour les entreprises car il permet de faciliter la communication interne en favorisant la circulation de l'information, mais il exige presque toujours une très grande maîtrise des techniques utilisées.

Par ailleurs, il convient de souligner qu'une communication interne efficace est considéré comme un vecteur de compétitivité et de croissance des entreprises qui a bousculé les comportements des individus et les échanges entre ces derniers, et ce, par le fait qu'elle contribue à une meilleure amélioration de l'activité de l'entreprise et à la réalisation de ses objectifs ce qui assure sa performance organisationnelle.

Nous tacherons donc, dans ce premier chapitre à présenter quelques généralités sur le système d'information dans la première section, et par la suite, nous abordons le cadre conceptuel de la communication interne dans la deuxième section.

### Section1:Notions de base sur l'information et sur le système d'information

L'information est une source primordiale au fonctionnement de l'entreprise, pour qu'elle soit exploitée de manière rationnelle et efficace, cette dernière doit posséder un système d'information, qui permet d'organiser et d'utiliser les différentes informations. À travers cette section, nous abordons la définition et la description de la notion d'information et de système d'information.

#### 1.1.Définitions et description de la notion de l'information

Pour comprendre davantage la notion d'information nous établissons une distinction entre la donnée, l'information et la connaissance. Nous présentons par la suite les différentes formes d'information, ses rôles et ses sources dans l'entreprise.

##### 1.1.1. Les Données

Pour mieux cerner le sens du concept « donnée », nous utilisons les définitions suivantes :

D'après LAROUSSE, « *une donnée c'est une représentation conventionnelle d'une information en vue de son traitement informatique* »<sup>1</sup>.

Selon REIX.R, « *Les données à savoir mots, nombres, images, sons, etc. constituent donc la matière première de l'information ; elles deviennent de l'information par un processus d'interprétation qui leurs attribuent de la signification, du sens. Nous comprenons facilement que ce qui constitue une information pour l'un ne constitue pas obligatoirement une information pour l'autre, et que le passage des données à l'information est lié à la connaissance maîtrisée par les individus* »<sup>2</sup>.

Donc, la donnée peut se définir comme un simple signe qui nécessite un traitement pour devenir une information.

##### 1.1.2. La connaissance

Selon REIX.R(2004), « *nous appellerons connaissance : une croyance, une conviction personnelle justifiée qui accroît le potentiel d'une entité pour l'action. (L'entité est, dans la plupart des cas, un individu mais ce peut être un groupe d'individus, une organisation). La connaissance apparaît donc comme de l'information qui a été traitée dans le cerveau d'individus par un processus d'interprétation, de mémorisation, d'apprentissage ;*

<sup>1</sup>Dictionnaire LAROUSSE .In :<https://www.larousse.fr/dictionnaire/français/donn%C3%A9e/26436> .Consulté le 24/4/2023 à 13h00.

<sup>2</sup>REIX.R, « Système d'information et management des organisations » ,5 éd, éd. VUIBERT, Paris, 2004, P 16.

*c'est un « Stock » d'informations maîtrisées par une entité. Un élément de connaissance est une information interprétée au moyen d'un modèle cognitif »<sup>3</sup>.*

En effet, la connaissance c'est le résultat d'une réflexion sur des informations analysés par une personne.

### 1.1.3. L'information

La notion d'information a été définie par plusieurs auteurs, nous citons celle de RONSAY.J, d'ACKOFF.R.L et celle de REIX.R.

Dans le même esprit, RONSAY.J (1975) a proposé de définir l'information comme « *le contenu d'un message capable de déclencher une action* »<sup>4</sup>.

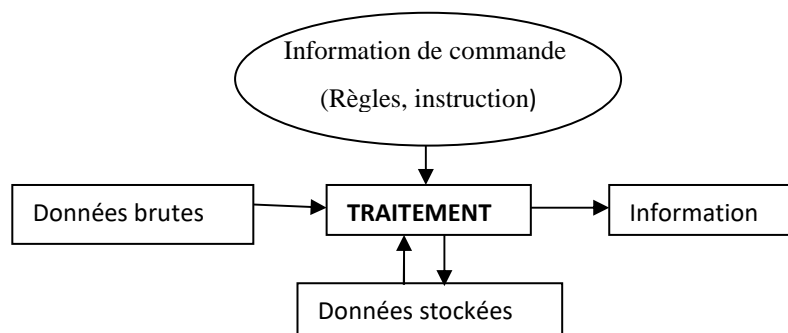
Quant à ACKOFF.R.L(1989), « *l'information est considéré comme une donnée traitée* »<sup>5</sup>.

Selon REIX.R(2004), « *l'information est à la fois un outil de travail, une ressource et un vecteur d'échange entre individus et entre groupe* »<sup>6</sup>.

Enfin, nous pouvons dire que l'information est un ensemble organisé de données, qui constitue un message sur un phénomène ou un évènement qui permet de résoudre des problèmes et de prendre des décisions, étant donné que son usage rationnel est la base de connaissance.

Pour mieux comprendre le concept d'information, nous présentons la figure suivante :

**Figure n°1: la définition de l'information**



**Source:** DARBLET et al. « *L'essentiel sur le management* » 5<sup>ème</sup> éd, éd. BERTI, Alger, 2007, P313.

<sup>3</sup>REIX.R, Op.cit, P16.

<sup>4</sup>ROSNEY (1975), cité par TCHOUASSI.G, « *Les besoins en informations dans les entreprises* », la revue Congolaise de gestion 2017 vol 2, PP 63-92 .In :Cairn.info <https://doi.org/10.3917/rcg.024.0063>. Consulté le 18/4/2023 à 10h20.

<sup>5</sup>ACKOFF.R.L(1989), cité par LEGRENZI.C, « *Informatique, numérique, système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques* », vie et science de l'entreprise, 2015 vol 2, n°200, PP 49-76. In : cairn.info <https://doi.org/10.3917/vse.200.0049>. Consulté le 20/4/2023 à 14h00.

<sup>6</sup> REIX.R, cité par CHARPENTIER .P, « *Organisation et gestion de l'entreprise* », éd.AGNÈS FIEUX, France, 2006, P132.

Donc, l'information est souvent présentée par rapport à la « donnée ». La donnée constitue la base de l'information. Et d'autres la définissent par rapport à « la connaissance ». Pour mieux illustrer cette distinction entre la donnée, la connaissance et l'information, nous présentons le tableau suivant :

**Tableau n° 1 : définitions : donnée, information, connaissance**

<b>Donnée</b>	« Une constatation du réel effectuée à l'aide des symboles susceptible d'être comprise par l'être humain »
<b>Information</b>	« L'information a pour origine la donnée, le passage de l'une à l'autre résulte d'un mécanisme d'interprétation des données par une personne ou un groupe qui va conduire à ajouter du sens à une donnée »
<b>Connaissance</b>	« Le passage de l'information à celle de connaissance s'opère au travers d'un mécanisme de cognition des informations »

**Source :** CHEKKAR.R et LABARADIN.P, « De l'information comptable à la connaissance financière : des années 1670 à nos jours. Comptabilité et connaissance », 2005, France, P4 .In : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-0058115>. Consulté le 29/4/2023 à 11h30.

### 1.1.4. Les formes de l'information

Il existe plusieurs formes que peut prendre une information, nous citons à titre d'exemple les informations formelles, les informations informelles, les informations blanches, les informations noires, les informations qualitatives et les informations quantitatives.

#### 1.1.4.1. Les informations formelles

Les informations formelles ce sont des informations collectées et enregistrées sous forme de texte, de son ou d'image et sur différents supports (publications, documents d'une entreprise, textes de lois, etc.).

#### 1.1.4.2. Les informations informelles

Les informations informelles ce sont toutes les informations que nous prouvons recueillir lors des rencontres, des contacts avec les managers, les clients, les fournisseurs, etc.

#### 1.1.4.3. Les informations blanches

Les informations blanches ce sont des informations accessibles et ne font l'objet d'aucune sécurité particulière (internet, presse, etc.).

### 1.1.4.4. Les informations noires

Les informations noires ce sont des informations non accessibles, elles sont secrètes, leurs collectes renvois par fois à des pratiques illégales voir de l’espionnage, ces informations sont utilisées que par les personnes autorisées pour y accéder.

### 1.1.4.5. Les informations qualitatives

Les informations qualitatives ce sont des informations descriptives, ces informations, plus diversifiés et approfondis par exemple des informations sur les nouveaux produits des concurrents.

### 1.1.4.6. Les informations quantitatives

Les informations quantitatives ce sont des informations numérique ou statistique comme les données administratives, le nombre de concurrents sur un secteur, etc.

### 1.1.5. Les rôles de l’information

Selon TCHOUASSI.G, « *dans tous les secteurs d’activité, dans toutes les entreprises, l’information est devenue le «nerf de la guerre ». Disposer de l’information utile avant ses concurrents et savoir la rendre disponible à ceux qui savent en tirer profit dans l’entreprise, sont des éléments qui permettent de faire la différence. Aujourd’hui, l’information est accessible à tous et les entreprises attendent de nous que nous soyons tous des décideurs capables de filtrer l’information pertinente, de la transformer, de la rendre disponible et de la communiquer afin d’en tirer une connaissance* »<sup>7</sup>.

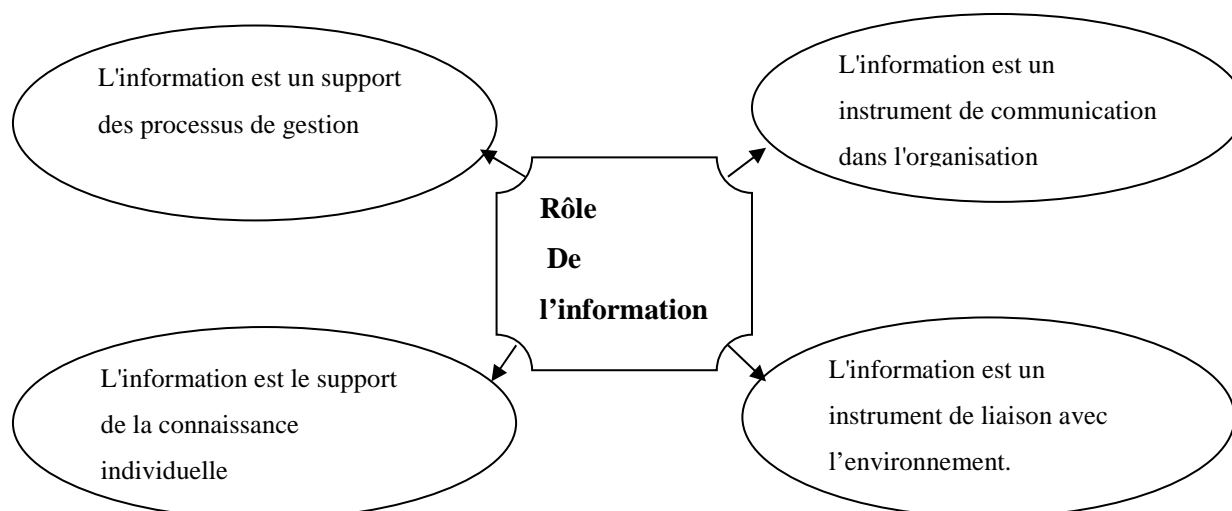
Toutefois, Si on considère que l’entreprise est un corps social vivant, la circulation de l’information est sans aucun doute un élément vital de ce corps social car sa bonne circulation est un facteur de cohésion, de réactivité, d’innovation, d’adaptabilité, d’implication, de motivation , d’efficacité collective et personnelle , de décision efficace et de connaissance de l’environnement.

Les usages possibles de l’information et des technologies de l’information sont définis par CHOROBAN.M et REIX.R à travers la figure ci-dessous :

---

<sup>7</sup>TCHOUASSI.G, « *Les besoins en informations dans les entreprises* », la revue Congolaise de gestion 2017 vol 2, PP 63-92.In: Cairn.info <https://doi.org/10.3917/rcg.024.0063>. Consulté le 16/4/2023 à 10h45.

Figure n°2 : les rôles de l'information



Source : DARBELET.M et al, Op.cit, P315.

Afin de comprendre à quel point l'information est un élément central nous définissons les quatre rôles proposés par CHOROBAN.M et REIX.R, nous mentionnons l'information est un support des processus de gestion, l'information est un instrument de communication dans l'organisation, l'information est le support de la connaissance individuelle et l'information est un instrument de liaison avec l'environnement.

#### 1.1.5.1.L'information est un support des processus de gestion

D'après CHOROBAN.M et REIX.R, « *l'information est un support des processus de gestion pour la raison que les technologies de l'information ont considérablement accru l'efficacité de la plupart des processus de gestion qui se définissent comme un ensemble d'activités et de décisions combinées pour produire des résultats souhaités par l'entreprise en augmentant leur rapidité, leur capacité à stocker et à transmettre de plus grandes quantités d'informations à un coût plus réduit* »<sup>8</sup>.

#### 1.1.5.2.L'information est instrument de communication dans l'organisation

L'information est instrument de communication dans l'organisation, « *car les échanges d'information permettent d'assurer la coordination entre l'activité des différents membres de l'organisation. La fonction de communication a acquis un caractère prédominant avec l'émergence à savoir des bases de données, de la bureautique (systèmes de messageries et courriers électroniques), et de la télématique (réseaux publics ou locaux)* »<sup>9</sup>.

<sup>8</sup>CHOROBAN.M et REIX.R, cité par DARBELET.M et al, Op.cit, P315.

<sup>9</sup>DARBELET.M et al, Op.cit, P315

### 1.1.5.3.L'information est un support de la connaissance individuelle

L'information est un support de la connaissance individuelle, « *car la capacité cognitive de l'organisation est d'abord celle des individus qui la composent. Dans ce domaine de la connaissance individuelle, les technologies informatiques à savoir les systèmes de mémorisation, d'aide à la décision, systèmes experts, fournissent un support de plus en plus important* »<sup>10</sup>.

### 1.1.5.4.L'information est un instrument de liaison avec l'environnement

L'information est un instrument de liaison avec l'environnement, « *pour la raison que les différentes technologies de l'information sont aussi susceptibles d'utilisations plus directement liées à l'environnement de l'entreprise : l'information peut être incorporée dans un produit (prix, caractéristiques, mode d'emploi) et devient lisible par un ordinateur, des systèmes d'information interentreprises peuvent être mis en œuvre, certains fournisseurs installant, par exemple des terminaux chez leurs clients destinés à faciliter la prise de commandes*»<sup>11</sup>.

Enfin, l'information constitue un facteur important de cohésion sociale et de motivation du personnel, un bon climat social est souvent lié à l'existence d'un système de communication efficace, permettant de renforcer les valeurs fondamentales ou la culture de l'entreprise.

### 1.1.6. Les sources d'information

Pour diriger une entreprise, il faut disposer des informations nécessaires. Ces informations proviennent de deux sources principales à savoir l'interne et l'externe.

#### 1.1.6.1.Les informations internes

D'après OUBEJJA.M, « *les informations internes ce sont des informations disponibles dans l'entreprise. Ces informations proviennent des différents services : service commercial (clients, ventes réalisées, etc.), service des achats (fournisseurs, articles achetés, etc.), service du personnel (effectif salarial, formes de rémunération, qualification des salariés, etc.) et le service comptable (chiffre d'affaires, résultats, charges, etc.). Ces informations sont stockées généralement dans des bases de données (en anglais : Data base)* »<sup>12</sup>.

<sup>10</sup> Ibid.

<sup>11</sup>Idem, P 316.

<sup>12</sup>OUBEJJA.M, « *L'information dans l'entreprise* », p1.

In : <https://lewebpedagogique.com/oubejja/files/2020/03/Linformation-dans-lentreprise.pdf>. Consulté le 2/5/2023 à 12h30.

### 1.1.6.2. Les informations externes

Les informations externes, « *ce sont des informations provenant de l'environnement externe de l'entreprise. Elles peuvent provenir des organismes privés ou publics. Parmi les moyens qu'on peut utiliser pour accéder à ces informations, nous avons : la banque de données qui un ensemble de données appartenant à un même domaine de connaissance et consultable à distance via un réseau informatique ou de communication, moyennant le paiement d'une redevance pour le service rendu et l'Internet (International Network ou réseau mondial)* »<sup>13</sup>.

### 1.2. Le système d'information

Les entreprises reçoivent une multitude de données, souvent inutiles, ou non directement utilisables. Mais, les informations utiles sont rarement disponibles. Les entreprises doivent donc créer de l'information utile en collectant et en traitant certaines données de base, ou informations primaires. C'est dans cette optique que s'inscrit l'existence du système d'information de l'entreprise, afin de comprendre davantage le concept « *système d'information* » nous développons les points suivants à savoir sa définition, les niveaux de système d'information, ses dimensions, ses fonctions et les typologies des systèmes d'information des entreprises.

#### 1.2.1. Définitions

Plusieurs définitions peuvent être retenues pour expliquer la notion de système d'information.

Selon l'encyclopédie universalise, « *un système d'information peut être définis comme un ensemble de ressources (personnel, logiciels, processus, données, matériels, équipements informatiques et de télécommunication, etc.) permettant la collecte, le stockage, la structuration, la modélisation, la gestion, la manipulation, l'analyse, le transport, l'échange, et la diffusion des informations (texte, image, sons, vidéo, etc.) au sein d'une organisation* »<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> OUBEJJA.M, « *L'information dans l'entreprise* », p1. In : <https://lewebpedagogique.com/oubreja/files/2020/03/Linformation-dans-lentreprise.pdf>. Consulté le 2/5/2023 à 12h30.

<sup>14</sup> L'encyclopédie universalise cité par LEGRENZI.C. « *Informatique, numérique, système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques* », Vie et science de l'entreprise, 2015, vol 2, n°200, PP 49-76. In : <https://doi.org/10.3917/vse.200.0049>. Consulté le 21 /4/2023 à 19h10

D'après LAROUSSE, « le système d'information est l'ensemble des moyens et des ressources informatiques dont dispose une entreprise pour recueillir, traiter, stocker et diffuser les données nécessaires à son activité »<sup>15</sup>.

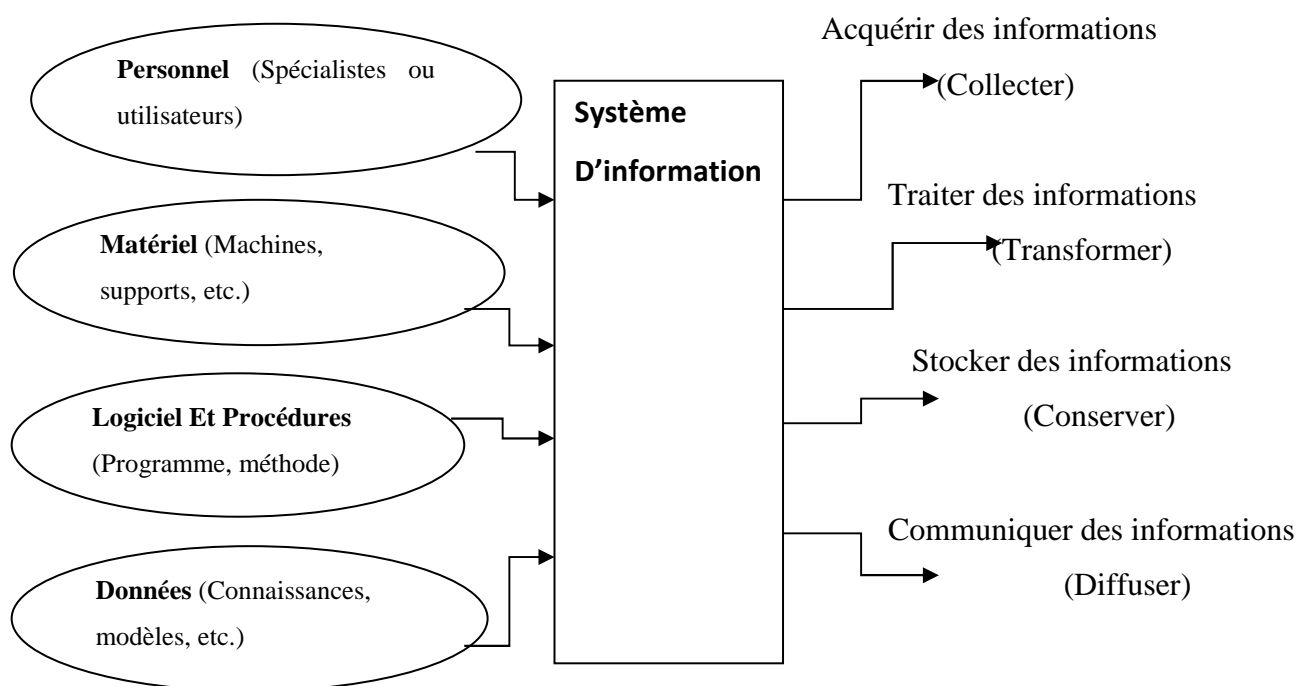
Selon BERTHIE.D et al(2005), le système d'information de l'entreprise est la partie du réel constituée d'informations organisées d'évènements ayant un effet sur ces informations, et d'actions qui agissent sur ces informations ou à partir de ces informations selon des processus visant une finalité de gestion et utilisant des technologies de l'information.

Et enfin, REIX.R(2005), considère le système d'information comme un ensemble organisé de ressources (matérielles, logicielles, données, personnel, procédures, etc.) permettant d'acquérir, traiter, stocker et diffuser des informations sous forme de texte, image, données, dans et entre les organisations.

Nous pouvons conclure que le système d'information est l'ensemble des techniques et de processus permettant à l'information de circuler dans l'organisation.

Afin de clarifier ce concept, nous montrons la figure ci-dessous :

**Figure n°3 : La notion de système d'information**



<sup>15</sup>L'encyclopédie universalise cité par LEGRENZI.C. « Informatique, numérique, système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques », Vie et science de l'entreprise, 2015, vol 2, n°200, PP 49-76. In : <https://doi.org/10.3917/vse.200.0049>. Consulté le 21 /4/2023 à 19h21.

Source: REIX .R, Op.cit, P4.

### 1.2.2. Les niveaux de système d'information

En fonction du nombre d'utilisateurs qui partagent l'usage de l'ensemble des ressources constitutives du système d'informations, nous présentons ses différents niveaux à savoir le niveau individuel, le niveau collectif, le niveau organisationnel et le niveau inter-organisationnel.

#### 1.2.2.1. Le niveau individuel

Dans le niveau individuel, le système d'information est utilisé par un seul individu à son poste de travail.

#### 1.2.2.2. Le niveau collectif

Le niveau collectif signifie que plusieurs individus dans l'organisation utilisent le même système. Il peut concerner une fonction, un service, un groupe, etc.

#### 1.2.2.3. Le niveau organisationnel

Le niveau organisationnel concerne toute l'organisation et il est accessible à l'ensemble des membres de l'entreprise.

#### 1.2.2.4. Le niveau inter-organisationnel

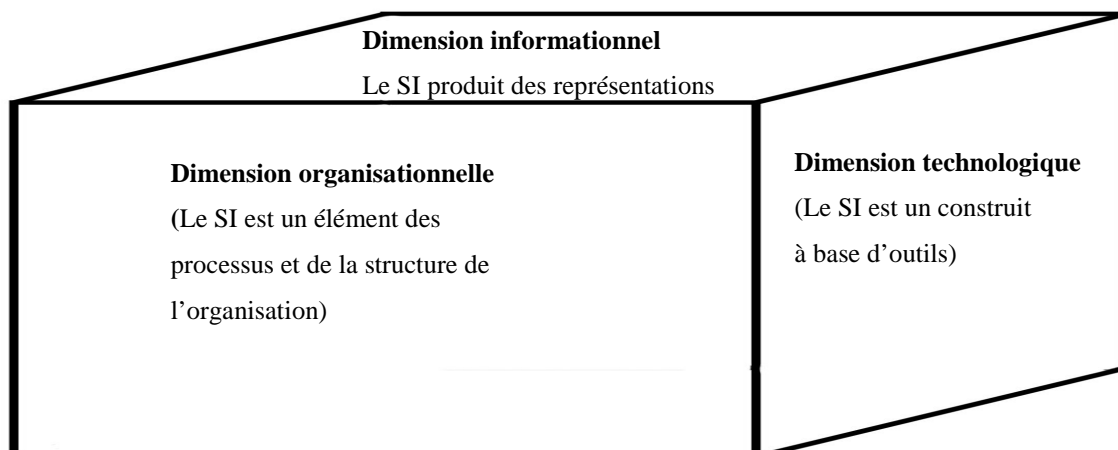
Le niveau inter-organisationnel dans lequel des organisations différentes s'entendent pour échanger et traiter, par des voies automatiques, des informations d'intérêt commun.

### 1.2.3. Les dimensions de système d'information

Le système d'information peut être assimilé à un objet multidimensionnel de traitement de l'information, susceptible d'être caractérisé selon trois dimensions principales, à savoir la dimension informationnelle, la dimension technologique et la dimension organisationnelle.

Nous résumons cette multidimensionalité dans la figure suivante :

**Figure n°4 : Le système d'information, objet pluridimensionnel**



Source: REIX .R, Op.cit, P8.

### 1.2.3.1. La dimension informationnelle

La dimension informationnelle c'est la dimension relative à la production et la manipulation des informations. Cette dimension informationnelle s'intéresse essentiellement à la nature de l'information (information de valeur), la source de l'information, et à la nécessité de la matérialisation sous une forme (image, son, fichier, etc.), c'est-à-dire, la représentation du réel sous une forme reconnue pour pouvoir la transmettre et l'échanger afin qu'elle soit bénéfique pour l'utilisateur.

### 1.2.3.2. La dimension technologique

La dimension technologique s'intéresse à l'utilisation de nouvelles technologies de l'information et de la communication qui ont permis la compression du temps et des espaces, l'amélioration de volume et de la capacité de stockage ce qui permet de produire des représentations pertinentes, instantanées, faciles à transmettre et d'un volume important ainsi que l'informatisation des systèmes d'informations qui ont facilité les fonctions du système d'information à savoir la saisie de l'information qui permet d'obtenir des informations susceptibles d'être stockées, traitées et diffusées. Exemple : le scan, la lecture des codes à barres, etc., la transmission qui permet le déplacement des données dans le temps et dans l'espace exemple : TV, radio, internet, etc., le stockage qui consiste à conserver et organiser des données pour les usages futurs dont on a pour exemple la création de données nouvelles à partir des données brutes, et la communication des informations à l'utilisateur et la possibilité de transmission.

### 1.2.3.3. La dimension organisationnelle

Le système d'information est un élément déterminant de fonctionnement d'une organisation dans la mesure où il constitue un outil interactif « *communication* », informe le processus de travail (informe chaque acteur de ce qu'il faut faire), coordonne les processus et les tâches, structure et automatise le travail.

Enfin, la conception d'un système d'information est un vrai choix organisationnel affectant directement les caractéristiques de la structure en matière de division du travail, répartition des pouvoirs et le mode de coordination.

### 1.2.4. Les fonctions du système d'information

D'après REIX.R (2005), il existe quatre fonctions principales du système d'information, à savoir l'acquisition, le Stockage, le traitement et la diffusion.

### 1.2.4.1.L'acquisition

L'acquisition consiste à collecter des informations à partir de l'environnement interne ou externe de l'entreprise.

### 1.2.4.2.Le stockage

Le stockage consiste à conserver et sauvegarder les informations acquises, avec le développement des applications informatiques, les systèmes d'informations parviennent à stocker un volume important d'informations.

### 1.2.4.3.Le traitement

Le traitement est la phase dans laquelle les inputs « donnée » se transforment en outputs véhiculant des informations pertinentes et fiables qui permettent d'alimenter l'entreprise.

### 1.2.4.4.La diffusion

Une fois traitées, les informations doivent être communiquées et mises à la disposition de l'utilisateur final. Ces informations peuvent être diffusées sous diverses formes (textes, visuelle, etc.), elles permettent d'alimenter en information le récepteur.

## 1.2.5. La typologie des systèmes d'information des entreprises

Il est possible de classer les systèmes d'information en trois catégories en fonction de leur rôle principal au sein de l'organisation à savoir les systèmes d'information opérationnels, les systèmes d'information d'aide à la décision et les systèmes d'information de communication.

### 1.2.5.1.Les systèmes d'information opérationnels

Historiquement, « *les premiers systèmes d'information avaient pour but l'automatisation de tâches opérationnelles (comptabilité, suivi des commandes). Aujourd'hui, les systèmes d'information opérationnels s'intéressent également à la gestion des stocks, à l'organisation de la production ou de l'approvisionnement. L'objectif est plus ambitieux, car il ne s'agit pas seulement d'automatiser des processus préexistants, mais d'améliorer voire de penser les processus de l'entreprise* »<sup>16</sup>.

### 1.2.5.2.Les systèmes d'information d'aide à la prise de décision

---

<sup>16</sup>DARBELET. M et al, Op.cit, P 323.

Les premiers systèmes d'information d'aide à la prise décision sont apparus dans les années 1960, « *les objectifs étaient excessivement ambitieux la machine va décider à la place de l'homme et les résultats décevants. Néanmoins, en raison de l'évolution des technologies, ces systèmes ont considérablement progressé dans des domaines spécifiques comme l'aide à la segmentation client en marketing, ou le suivi de tableaux de bord en contrôle de gestion* »<sup>17</sup>.

### 1.2.5.3. Les systèmes d'information de communication

Les systèmes d'information de communication, « *ont connu un développement spectaculaire depuis la fin des années 1980, avec l'avènement des réseaux et la technologie d'internet : les systèmes d'information sont désormais communicants avec les partenaires de l'organisation (échanges avec les clients, les fournisseurs, portails d'entreprise, extranets, etc.)* »<sup>18</sup>.

Afin d'illustrer les différents types de système d'information, nous montrons le tableau suivant :

**Tableau n°2 : Les typologies des systèmes d'informations**

	Rôle du système d'information	Exemples d'applications
<b>Système d'information opérationnel</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Collecter, mémoriser, traiter les données nécessaires à la conduite de l'activité</li> <li>-Automatiser, fluidifier et optimiser les processus</li> </ul>	Achats , stock , logistique Gestion de production, gestion des données techniques, Comptabilité générale et analytique , trésorerie , suivi des investissements , Gestion des commandes , suivi des ventes , paie et gestion des ressources humaines service après - vente , maintenance Workflow.
<b>Système d'information d'aide la décision</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Fournir des indicateurs pertinents sur l'activité</li> <li>-Connaitre les clients, offrir des outils d'analyse et de simulation</li> <li>-Gérer la connaissance</li> </ul>	Budget, tableau de bord des activités, reporting, simulations, Analyse du profil client ; datamining, logiciels experts (scoring) et statistiques (segmentation) Bases de données de connaissance, communautés virtuelles.

<sup>17</sup>DARBELET. M et al, Op.cit, P 323.

<sup>18</sup>Idem.

<b>Système d'information de communication</b>	-Communiquer les informations en interne  -Echanger avec les partenaires (clients, fournisseurs)	Messagerie, réseau d'échange interne (work flow, intranet, groupware, portails d'entreprises, gestion de la connaissance) Échanges normalisés (EDI) ; réseaux d'échanges avec les clients et les fournisseurs (supplychain, extranet, plate - formes de commerce électronique), sites web.
---	--	---

**Source:** DARBELET. M et al, Op.cit, P 323.

Le système d'information est un élément central d'une entreprise, il permet aux différents acteurs de véhiculer l'information et de la communiquer grâce à un ensemble de moyens humains, matériels et logiciel ce qui contribue à une amélioration de l'efficacité du fonctionnement interne de l'entreprise et sa réussite donc, un moyen de participation à la performance organisationnelle.

### Section 2 : Généralités sur la communication interne

La communication est la préoccupation majeure des entreprises car ce n'est qu'à cette condition qu'une entreprise peut prospérer et réussir en toutes circonstances. A travers cette section nous allons tout d'abord procéder à son identification, c'est-à-dire, décrire ses évolutions, ses définitions, ses acteurs, ses objectifs, ses rôles, ses types, son processus et son contenu, puis nous présenterons en suite l'ensemble des circuits et moyens de communication interne et les avantages et les inconvénients de cette dernière.

#### 2.1.L'évolution de la communication interne

Les historiens s'accordent à dater l'apparition de la communication interne à la toute fin de du XIXe siècle et à l'attribuer au secteur de l'industrie.

Nous sommes en plein cœur de la révolution industrielle, etc. Partout, des usines sortent de terre et les populations paysannes affluentes auprès de ces monstres mécaniques affairés à changer la face du monde. Le travail change en même temps que le monde. Afin d'organiser ces milliers d'ouvriers œuvrant côte à côte, on rationalise le travail. L'ampleur des équipes et les dangers potentiels auxquelles elles s'exposent face aux machines, imposent aux dirigeants industriels de mettre en place des consignes de sécurité strictes. Reste ensuite à en informer tous les concernés. De là, naquirent les premiers tableaux d'affichage et les premiers journaux internes. Ils demeureront les principaux outils de communication interne durant près d'un siècle. Près d'un siècle au cours duquel la communication interne n'évoluera pas ou très peu. En effet, notre présentation historique de la communication interne est scindée en quatre phases, à savoir celle des années 1980, à la fin des années 1990, au cours des années 2000 et la période allant de 2010 à 2020.

##### 2.1.1. Dans les années 1980

Dans cette décennie, « *les employés se substituent chaque jour un peu plus aux ouvriers, travaillant dans des bureaux avec une organisation qui implique de nouveaux codes. Les responsables et chargés de communication interne apparaissent pour répondre à un besoin nécessitant de plus en plus de compétences puisqu'en se spécialisant, la communication fait naître une nouvelle discipline, en l'occurrence dans la communication interne* »<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup>In: <https://steep.com/quest-ce-la-communication-interne>. Consulté le 24/04/2023 à 17h00.

Les entreprises vont alors reprendre les codes du marketing pour s'adresser à leurs propres salariés et ainsi créer une véritable stratégie de communication interne : identification de la cible, création d'un message clair et adapté, puis mesure les résultats.

### 2.1.2. À la fin des années 1990

Cette période est caractérisée par l'apparition de l'intranet, la communication interne peut opérer sa mue digitale. La diffusion de l'information est grandement facilitée, de même que la mesure de son impact.

### 2.1.3. Au cours des années 2000

Au cours des années 2000, l'arrivée des solutions digitales (messagerie interne, workplaces, etc.) vient optimiser tous les procès de communication interne en proposant aux entreprises des plateformes toujours plus abouties.

### 2.1.4. La période allant de 2010 à 2020

La décennie entre 2010 et 2020, « sera celle de l'avènement des réseaux sociaux qui viendront à leur tour infléchir la communication interne en développant le concept de collaborateurs ambassadeurs (dit aussi employée advocacy) ». <sup>20</sup>

## 2.2. Définitions de la communication interne

Pour expliquer davantage communication interne, plusieurs définitions peuvent être retenues, parmi lesquelles, celle de NIZET.J, de DECAUDIN.J.M et al et celle de GIROUX.N.

NIZET.J (2000) considère que « la communication interne se définit comme l'ensemble des principes d'action, de démarches et de pratiques visant : l'appropriation des finalités pour chaque salarié, le développement de la cohésion interne et une meilleure communication pour favoriser le travail » <sup>21</sup>.

Puis, selon DECAUDIN.J.M et al (2013), « la communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Utilisant des supports tels que le journal d'entreprise, les

<sup>20</sup>In : <https://steeple.com/quest-ce-la-communication-interne>. Consulté le 24/04/2023 à 17h09.

<sup>21</sup>In : [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.memoireonline.com/01/10/3077/m-Le-role-de-la-communication-interne-en-entreprise--cas-de-la-compagnie-de-filature-et-de-sacherieC0.html%23::~:~:text=3DNizet%2520dans%2520les%2520pratiques%2520de,communiquer%2520pour%2520favoriser%2520le%2520travail.&ved=2ahUKEwj899yN6IH\\_AhUQhv0HHbp3CbMQFnoECA4QBQ&u sg=AOvVaw0g77XibiC-b1F5aRAbY6-w](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.memoireonline.com/01/10/3077/m-Le-role-de-la-communication-interne-en-entreprise--cas-de-la-compagnie-de-filature-et-de-sacherieC0.html%23::~:~:text=3DNizet%2520dans%2520les%2520pratiques%2520de,communiquer%2520pour%2520favoriser%2520le%2520travail.&ved=2ahUKEwj899yN6IH_AhUQhv0HHbp3CbMQFnoECA4QBQ&u sg=AOvVaw0g77XibiC-b1F5aRAbY6-w). Consulté le 10/5/2023 à 11h14.

panneaux d'affichage, les lettres au personnel ou les téléconférences mais aussi les sites internet, les blogs et les réseaux sociaux »<sup>22</sup>.

En d'autre terme, « la communication interne c'est un acte manageriel qui permet de gérer son personnel, elle englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise »<sup>23</sup>.

Enfin, GIROUX.N, présente des définitions de la communication interne qui sont apparues successivement au fil de l'évolution des modèles de l'organisation et des modèles de la communication nous mentionnons la perspective fonctionnelle et la perspective interprétative.

### 2.2.1. Perspective fonctionnelle

La perspective fonctionnelle, « met l'accent sur la rationalité et le pragmatisme, observe la société et l'organisation d'un point de vue objectiviste à travers la définition de la communication interne comme une communication productive, et par la suite, comme une communication intégratrice »<sup>24</sup>.

#### 2.2.1.1.La communication productive

C'est la communication vue comme un outil de production. Cette définition de la communication présente celle-ci comme un message transmis par un émetteur à récepteur à travers des canaux. Cette représentation classique de la communication repose sur une vision mécaniste. Elle correspond, en théorie de l'organisation, à la représentation de l'organisation comme machine que l'on retrouve chez les auteurs classiques comme TAYLOR .F.W, FAYOL.H et WEBER.M.

#### 2.2.1.2.La communication intégratrice

La communication intégratrice présente la communication comme une relation visant à rassembler les membres de la collectivité organisationnelle. La communication est alors comprise dans son sens premier d'unir ensemble (cumunicare). Dans cette définition, la

---

<sup>22</sup> DECAUDIN .J.M et al, « La communication interne », 3<sup>ème</sup> éd, éd. DUNOD, 2013, P 1.

<sup>23</sup>Cours en ligne sur la communication interne, p 26. In : [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bc1b7944dac.pdf&ved=2ahUKEwjLuYPZYP\\_AhUyUKQEHUcjBfEQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw08vhDLxunn2jt\\_GPIhG6i-](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bc1b7944dac.pdf&ved=2ahUKEwjLuYPZYP_AhUyUKQEHUcjBfEQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw08vhDLxunn2jt_GPIhG6i-) . Consulté le 30/04/2023 à 14h12.

<sup>24</sup>GIROUX .N, « La communication interne : une définition en évolution communication et organisation », vol 5, 2012.

In :<http://journal.openedition.org/communicationorganisation/1696;DOI:https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1696> .Consulté le 30/4/2023 à 17h21.

communication est décrite comme une interaction c'est-à-dire un dialogue, une relation entre sujets créateurs de sens. L'interaction comme action réciproque pose que les parties prenantes sont à la fois émetteurs et récepteurs. La communication intégratrice permet ainsi à l'individu de se situer dans son environnement, de prendre part à l'action collective. Cette définition relationnelle de la communication repose sur une vision organiste. Elle correspond en théorie de l'organisation à la représentation de l'organisation comme un organisme différencié en interaction avec son environnement ou comme une communauté culturelle.

### 2.2.2. La perspective interprétative

La perspective interprétative est représentée par une approche subjectiviste qui présente la société et l'organisation comme des créations humaines, produites à travers des processus émergents, elle met l'accent sur le quotidien et la performance des acteurs en situation. Dans cette perspective, on s'intéresse à ce que font les partenaires de la relation quand ils échangent des messages. La communication y est présentée comme une transaction par laquelle les partenaires bâtissent leur relation et leur identité, échangent de la valeur et construisent l'organisation. On ne peut plus, dès lors, parler vraiment de communication interne puisque l'organisation n'est plus un contenant dans lequel se produisent des activités de communication. Il s'agit plutôt de l'inverse : l'organisation est le produit des processus de communication.

### 2.3. Les objectifs de la communication interne

L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple demande / offre d'informations dans l'organisation. Toutefois, d'autres objectifs sont visés, à savoir accompagner le projet d'entreprise, accompagner le management et l'objectif de relier et unifier.

#### 2.3.1. La communication interne au service du projet d'entreprise

*La communication interne, « accompagne le projet socio - économique de l'entreprise dont elle présente les objectifs et les modalités, la communication dans l'entreprise repose sur des projets concrets découlant d'objectifs réels, ceux - ci sont tirés des orientations stratégiques et des engagements budgétaires. Elle est au service à la fois de la pérennité et de la volonté de changement de l'organisation. La communication interne est*

*le support d'évolutions (organisationnelles, techniques, commerciale, etc.) qui concernent directement le personnel dans son action, ses représentations et son implication »<sup>25</sup>.*

### **2.3.2. Accompagner le Management**

*D'après D'ALMEIDA.N et LIBAERT.T, « 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 »<sup>26</sup>.*

### **2.3.3. Relier et unifier**

*Le troisième grand objectif de la communication interne, « consiste à mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer une appartenance à l'entreprise. La communication interne participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise, elle met en commun des informations stratégiques, culturelles, fonctionnelles et opérationnelles afin de renforcer l'efficacité de l'organisation et crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et d'adapter son comportement professionnel »<sup>27</sup>.*

*Autrement dit, « la communication interne a pour objectif de former c'est-à-dire permettre à ses collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences, d'informer à travers des outils tels que le journal d'entreprise, de motiver en intégrant les employés au projet d'entreprise et en valorisant leurs rôles, et enfin de fédérer, c'est-à-dire leurs donner un sentiment d'appartenance et en capitalisant sur des valeurs et objectifs communs»<sup>28</sup>.*

## **2.4. Les rôles de la communication interne**

La communication interne tient un rôle prépondérant dans le fonctionnement d'une entreprise, nous allons expliquer les rôles de cette dernière à travers les points suivants

La communication permet :

- D'assurer la valorisation des messages et des informations de la Direction Générale ;
- De diffuser l'information et d'assurer sa bonne réception au sein de l'entité considérée ;
- D'assurer le développement des compétences de communication de l'encadrement ;

---

<sup>25</sup>D'ALMEIDA.N et LIBAERT.T, « *La communication Interne de l'entreprise* », 3<sup>ème</sup> éd, éd. DUNOD, Paris, 2003, p 25 à 27.

<sup>26</sup>D'ALMEIDA.N et LIBAERT.T, « *La communication interne des entreprises* », 7<sup>ème</sup> éd, éd. DUNOD, Paris, 2014, P 25.

<sup>27</sup>Idem, p 28 à 30.

<sup>28</sup>BELAID.S et BELKAEMK, « *La communication interne comme outil de gestion de conflit cas de tifra lait* », 2021, pour l'obtention du diplôme de master en GRH, UMMTO, P 7. Consulté le 18/4/2023 à 12h03.

- De contribuer au maintien et au développement d'un bon climat social ;
- D'attirer et fidéliser les meilleurs éléments ;
- D'améliorer la gestion des compétences ;
- D'accompagner le développement international ;
- D'améliorer l'engagement des salariés ;
- D'impliquer la hiérarchie et les collaborateurs dans la fonction RH ;
- D'améliorer le dialogue et préserver la paix sociale ;
- Enfin, l'instauration d'une vraie communication interne peut faire la différence entre un personnel confiant et motivé en établissant des relations florissantes et une équipe non productive dont le moral est bas.

### **2.5. Les acteurs de la communication interne**

La communication interne peut être mise en place par différents acteurs à savoir le dirigeant, le directeur des ressources humaines et le directeur de la communication.

#### **2.5.1. Le dirigeant**

Le dirigeant est le garant de la politique de l'entreprise. Ainsi c'est lui qui décide du contenu et de la diffusion du message à faire passer et comment le faire passer. Il est également le 1er porte-parole de cette communication.

#### **2.5.2. Le directeur des ressources humaines ou le chef du personnel**

Si l'entreprise considère que la communication interne est totalement liée à la gestion, à la cohésion du personnel.

#### **2.5.3. Le directeur de la communication**

Si l'entreprise considère que la communication interne est liée à l'image globale de l'entreprise. En tout état de cause, il est primordial que l'ensemble de l'équipe dirigeante travaille de concert et que les managers soient le relai de la communication. Le dirigeant ne peut, à lui seul, établir et mettre en œuvre sa stratégie de communication, il doit s'appuyer sur l'ensemble de son équipe pour une meilleure cohérence et une meilleure diffusion du message.

### **2.6. Le processus de communication interne**

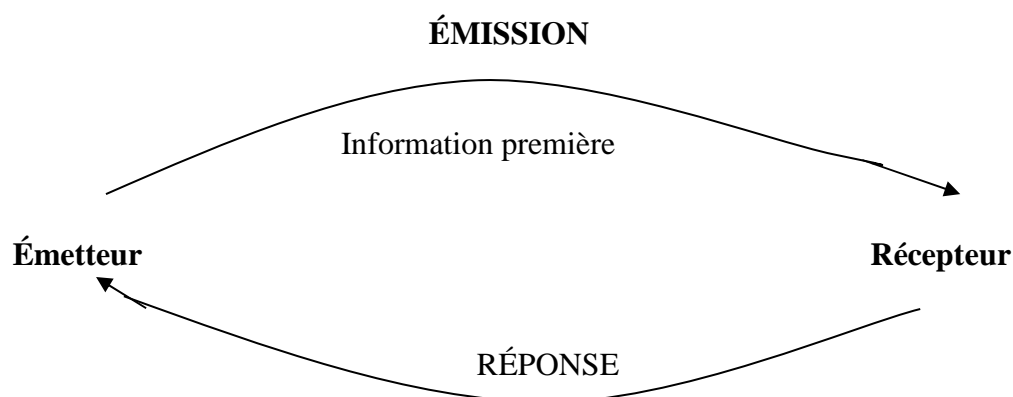
La communication interne fait référence à un ensemble de processus qui entraînant des flux d'informations que nous allons expliquer à travers le schéma et le système de communication.

### 2.6.1. Le schéma de communication

D'après LEBEL.M.F et LEBEL .P(1995), « *la communication est un échange entre deux personnes dont l'une, celle qui amorce, est considérée comme émetteur, son partenaire étant récepteur. Les deux rôles s'échangent au cours d'une conversation* »<sup>29</sup>.

Cet échange peut être illustré par la figure suivante :

**Figure n° 5: le schéma de la communication interne**



**Source:** LEBEL.M et LEBEL .P, « *Organiser la communication interne* », éd. CHIHAB, 2<sup>ème</sup> trimestre 1995, Batna, P4.

### 2.6.2. Le système communication

Le système de communication est un ensemble organisé d'éléments permettant une communication à savoir la source, le codage, le vecteur, le message, le décodage, le récepteur et le feedback.

#### 2.6.2.1. La source

La source peut se définir comme l'émetteur du message.

#### 2.6.2.2. Le codage

Le codage est la forme dont le message est expliqué à savoir les mots, la langue, les gestes qui peuvent exprimer la joie, la tristesse, la colère, la couleur, le son, la musique, etc.

#### 2.6.2.3. Le vecteur

Le vecteur est le moyen utilisé pour la transmission du message. Ça peut être : un entretien oral avec un vendeur, la publicité télévisée, la lettre, etc.

#### 2.6.2.4. Le message

Le message c'est l'idée à transmettre qui doit arriver intacte jusqu'au récepteur, et doit être codé pour être compris.

<sup>29</sup> LEBEL.M.F et LEBEL.P, Op.cit, P4.

### 2.6.2.5. Le Décodage

Le décodage doit permettre la compréhension exacte du message par le récepteur. Dans une communication, on ne doit pas introduire de biais dans l'utilisation des codes, afin que le message qui parvient au récepteur soit exactement celui émis par la source.

### 2.6.2.6. Le Récepteur

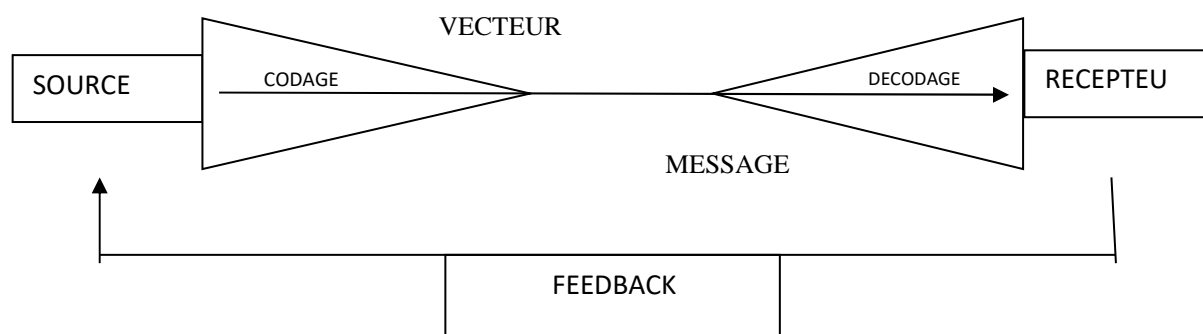
Le récepteur c'est celui qui reçoit le message, c'est la cible visée qui diffère selon les objectifs tracés.

### 2.6.2.7. Le Feedback

Le feedback ou retour de l'information est capital pour vérifier que le message à bien été reçu dans les bons termes, et cela est plus difficile dans le domaine de la publicité, d'où l'obligation de bien mettre en œuvre à l'aide d'étude de mémorisation, d'image...

Afin de comprendre davantage le système de communication, nous montrons la figure ci-dessous qui explique clairement ce système

**Figure n° 6 : le système de communication**



**Source:** Cours en ligne sur la communication interne, P 10. In : [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bc1b7944dac.pdf&ved=2ahUKewjLuYPZYP\\_AhUyUKQEHUcjBfEQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw08vhDLxunn2jt\\_GPIhG6i-](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://d1n7iqsz6ob2ad.cloudfront.net/document/pdf/53bc1b7944dac.pdf&ved=2ahUKewjLuYPZYP_AhUyUKQEHUcjBfEQFnoECBUQAQ&usg=AOvVaw08vhDLxunn2jt_GPIhG6i-) . Consulté le 30/04/2023 à 14h20.

## 2.7. Les types de la communication interne

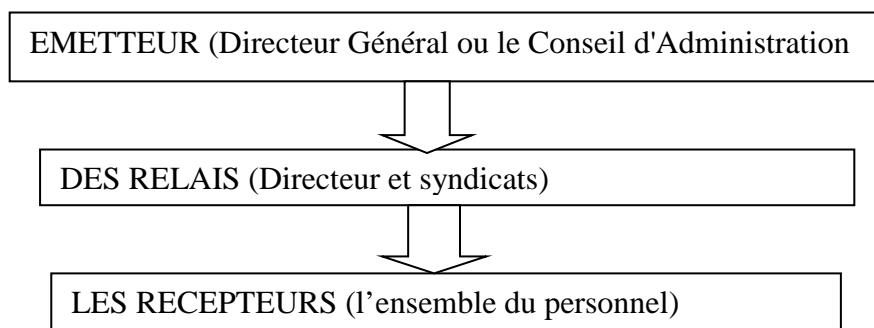
La communication interne comprend trois types de la communication à savoir la communication descendante (hiérarchique), la communication ascendante (salariale) et la communication horizontale (latérale).

### 2.7.1. La communication descendante (hiérarchique)

La communication descendante est destinée de la part de premier niveau de la hiérarchie pour atteindre les salariés, elle passe par le relais des cadres. Elle permet de fédérer les membres de personnel. Le circuit hiérarchique véhicule les informations réglementaires.

Pour mieux illustrer ce type de communication, nous présentons la figure suivante

**Figure n°7 : La communication descendante**



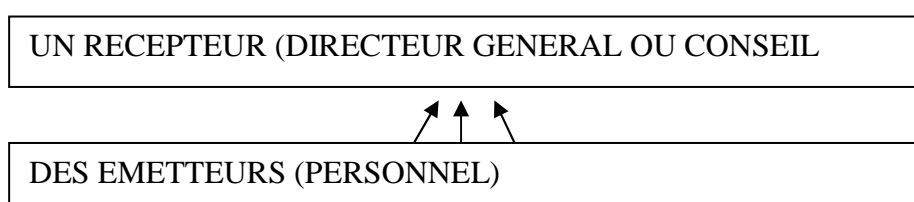
**Source:** OUKIL.S et TAMEZOUGHT.H, « *La communication interne comme outil de motivation dans l'entreprise par approche ressource humaine et marketing interne* », 2020, en vue de l'obtention d'un diplôme de master en marketing des services, faculté de sciences commerciales UMMTO, P12. Consulté le 19/4/2023 à 11h30.

### 2.7.2. La communication ascendante (salariale)

La communication descendante parte de la base des salariés pour remonter vers la hiérarchie. Elle peut être une réponse ou fait suite à une information descendante. Elle permet à chacun de s'exprimer et ainsi de se situer dans l'entreprise. Cette forme de communication peut utiliser des supports tels que les boîtes à idées, le journal syndical, les lettres ouvertes, les réunions d'expressions, etc.

Afin de comprendre ce type de communication, nous présentons la figure suivante :

**Figure n°8: La communication ascendante**



**Source:** OUKIL.S et TAMEZOUGHT.H, « *La communication interne comme outil de motivation dans l'entreprise par approche ressource humaine et marketing interne* », 2020, pour l'obtention d'un diplôme de master en marketing des services, UMMTO, P12. Consulté le 19/4/2023 à 11h30.

### 2.7.3. La communication horizontale (latérale)

La communication horizontale est destinée à toucher de larges publics internes, qui sont au-delà des distances hiérarchiques et fonctionnelles. Il s'agit d'irriguer le corps social de l'entreprise par un ensemble d'informations.

### 2.8. Les circuits de communication interne

La mise au point d'un système permanent, ouvert et rapide de circulation de l'information dans l'entreprise, est devenue un enjeu important d'efficacité, ces circuits de communication sont multiples nous citons le circuit hiérarchique, le circuit des instances représentatives et le circuit de la communication interne.

#### 2.8.1. Le circuit hiérarchique

Selon D'ALMEDIA.N et LIBAERT.T(2003), « *la ligne hiérarchique véhicule naturellement et nécessairement des informations. Son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise, le relais hiérarchique est particulièrement important en termes de communication car il facilite l'adaptation du message au public et donc le dialogue. Le circuit permet à l'émetteur de vérifier que l'information est bien passée et au récepteur de réagir* »<sup>30</sup>.

#### 2.8.2. Le circuit des instances représentatives

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

#### 2.8.3. Le circuit de la communication interne

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

#### 2.8.4. Le contenu de la communication interne

Les messages diffusés dans l'entreprise peuvent être répartis en trois catégories la communication opérationnelle, la communication motivante, et la communication interpersonnelle.

---

<sup>30</sup>D'ALMEIDA.N et LIBEART.T, Op.cit, P18.

### 2.8.5. La communication opérationnelle

La communication opérationnelle consiste à communiquer pour transmettre des ordres des instructions concernant l'exécution du travail , elles transitent des informations essentiellement par voie hiérarchique ou fonctionnelle . Elle aborde des thèmes tels que l'organisation du travail , le processus de production , les normes de qualité , et différents aspects techniques . Cette communication est la plus présente dans les entreprises , car elle englobe les tâches quotidiennes des ouvriers.

### 2.8.6. La communication motivante

La communication motivante vise à mobiliser et inciter les groupes car diriger une organisation , c'est aussi veiller aux exécutants et pas seulement à l'exécution des taches.Elle aborde traditionnellement trois domaines : l'entreprise, son environnement et ses objectifs, les systèmes de production et l'organisation interne . Ces informations recouvrent l'aspect relationnel de la communication interne.

### 2.8.7. La communication interpersonnelle

La communication interpersonnelle « *consiste en un échange d'informations entre les travailleurs à divers niveaux. C'est une communication transversale qui véhicule le message dans les divers sens. Elle permet à chaque personne d'être entendue et d'entendre les autres au sein de l'entreprise. Elle favorise principalement la cohésion dans l'entreprise et accentue le sentiment d'appartenance* »<sup>31</sup>.

## 2.9. Les outils de la communication interne

Les entreprises adoptent différents outils de communication interne pour faciliter les échanges en entreprise à savoir les moyens écrites et les moyens oraux.

### 2.9.1. Les moyens écrits

D'après D'ALMEIDA.N et LIBEART.T(2003), « *les moyens écrits constituent tout à la fois un des éléments centraux des difficultés de la communication interne et en même temps un des facteurs de sa réussite. Un des éléments du problème consiste dans la surcharge en moyens écrits. Ceux - ci sont alors assimilés au gaspillage de temps et d'argent, à un ciblage*

---

<sup>31</sup>In :<https://www.indicerh.net/la-communication-interne-en-entreprise-comment-la-russir/#:~:text=nouveaux%20outils%2C%20etc.,La%20communication%20interpersonnelle,au%20sein%20de%20l'entreprise>. Consulté le 18/4/2023 à 18h04.

*imparfait et, plus globalement renvoient à l'image d'une mauvaise gestion interne. Trop d'information tue l'information »<sup>32</sup>.*

Mais l'écrit est encore le moyen le plus utilisés dans les entreprises, malgré l'apparition de technologies le dépassant, la plupart des communications internes restent communiqués par les outils écrits à savoir le journal de l'entreprise, les outils traditionnels, et les tendances récentes.

### **2.9.1.1. Le journal de l'entreprise**

Le journal de l'entreprise est destiné à toutes personnes travaillant au sein de l'entreprise, il sert à les informer sur différents points tel que : la culture, les objectifs, les loisirs et les nouveautés.

Autrement dit, « *le journal c'est un document destiné aux employés il vise à mieux présenter l'organisation notamment s'il s'agit d'une grande entreprise, de créer un sentiment d'appartenance chez eux en leurs présentant son actualité, et événements externes auxquels elle participe. Le journal d'entreprise a donc < une image marketing > »<sup>33</sup>.*

### **2.9.1.2. Les outils traditionnels**

Ils sont constitués de l'ensemble des moyens édités sur support papier à savoir la note de flash, la revue de presse, la note de service, la documentation, la boîte à idées et le tableau d'affichage.

#### **2.9.1.2.1. Les notes flash**

Les notes flash appelée également flash d'information, est un support écrit visant à informer le personnel de manière rapide et brève sur les événements de l'entreprise.

#### **2.9.1.2.2. La revue de presse**

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

#### **2.9.1.2.3. La note de service**

La note est quantitativement le premier outil de communication dans l'entreprise. Toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, y ont recours. Elle poursuit le même type d'objectif et entraîne généralement les mêmes réactions. 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 commerciales.

<sup>32</sup>D'ALMEIDA.N et LIBEART.T, Op.cit, P 31.

<sup>33</sup>LEHNISCH J.P, « *La communication dans l'entreprise* », éd. PUF, Paris, 2004, P 53.

### 2.9.1.2.4. La documentation

La documentation constitue l'ensemble des informations relatives aux activités de l'entreprise et peut être communiquée de trois manières aux salariés : par un espace adapté, par une circulation de l'information, par une adresse directe au salarié.

### 2.9.1.2.5. La boîte à idées

La boîte à idées est matérialisée par une urne dans laquelle les salariés peuvent introduire leurs suggestions ou interrogations, la boîte à idées constitue une des techniques les plus anciennes, les plus souples et les moins onéreuses de communication ascendante. Elle est utilisée par près d'une entreprise sur cinq.

### 2.9.1.2.6. Le tableau d'affichage

D'après LEHNISCH.P(2004), « *le tableau d'affichage doit exposer les informations légales à savoir des informations syndicales, horaires, adresse de l'inspection du travail ..., ce dernier a généralement une partie réservée à la communication entre les membres du personnel : petites annonces, troc, informations relatives aux loisirs, etc. Ces petites affichettes donnent vie à l'intérieur de l'entreprise qui n'est pas une abstraction, elle est composée d'hommes et de femmes qui peuvent communiquer sur des points non liés strictement à l'activité professionnelle* »<sup>34</sup>.

### 2.9.1.2.7. Le livret d'accueil

Selon LEHNISCH.P(2004), « *le livret d'accueil permet à tout nouvel arrivant dans l'entreprise d'avoir une présentation de cette dernière : structure, organigramme, organisation, fonctionnement, éventuellement évolution des carrières, etc.* »<sup>35</sup>.

## 2.9.1.3. Les outils récents de la communication interne

Les outils de la communication interne se sont beaucoup diversifiés, principalement avec l'emploi de journal électronique, des messageries électroniques, des visioconférences et de l'intranet.

### 2.9.1.3.1. Le journal électronique

Le journal électroniques se définis comme « *des messages diffusés à travers des écrans, distribués sur les différents services de l'entreprise. C'est un moyen qui offre une très*

---

<sup>34</sup>Ibid, P 55.

<sup>35</sup>Idem, P46.

*grande rapidité d'information. Les sujets peuvent varier des informations opérationnelles aux informations externe a l'entreprise »<sup>36</sup>.*

### **2.9.1.3.2. Les messageries électroniques**

Les messageries électroniques permettent d'adresser un courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires préalablement sélectionnés.

### **2.9.1.3.3. Les visioconférences**

Les visioconférences sont des réunions qui se font par téléphone avec vidéo. Ce qui s'applique aux téléconférences s'applique également aux visioconférences. L'équipement doit être adéquat à savoir l'écran, caméra, haut-parleur.

### **2.9.1.3.4. L'intranet**

L'intranet n'est pas concurrent des médias traditionnels, il est complémentaire. Il s'agit d'une bibliothèque de données disponibles pour les utilisateurs. Il est un lieu d'archivage infini. Il est un vecteur de nouvelles brèves.

## **2.9.2. Les moyens oraux**

La communication orale s'effectue par les différents outils de la communication de proximité et par des relais technique.

### **2.9.2.1.La communication de proximité**

D'après D'ALMEIDA.N et LIBAERT.T(2003), « *la communication de proximité est constituée par l'ensemble des échanges qui s'opèrent localement sur le lieu de l'activité professionnelle du salarié. Ces rencontres peuvent s'effectuer au niveau du management direct « encadrement » mais également par le top management de l'entreprise dans le cadre de visites spontanées ou planifiées sur le terrain »<sup>37</sup>.*

Cette présence physique est importante à trois titres à savoir l'écoute, la diffusion des messages et le symbole.

Pour l'écoute, il permet au management de mesurer le climat social sans l'intermédiaire des études et sans le filtre de la reformulation opérée par la DRH.

---

<sup>36</sup>MENAS.B et OUMSALEM.A, « *La communication interne et son impact sur l'implication du personnel dans une entreprise : cas l'eniem* », en vue de l'obtention d'un diplôme de master en commercialisation des services, faculté de science commerciale UMMTO, 2016, P18.

<sup>37</sup> D'ALMEIDA.N et LIBAERT.T, Op.cit, P62.

Pour la diffusion des messages, elle facilite l'expression des directives, celles - ci seront d'autant mieux reçues qu'elles auront été adressées directement vers le salarié.

Quant au symbole, la présence physique des managers sur le terrain opère comme une marque de respect et de valorisation du salarié. À défaut, l'absence risque d'engendrer des rumeurs dont l'intensité négative varie selon le niveau de climat social de l'entreprise. Un climat social sain autorise l'absence de présence managériale forte, un climat négatif ne peut que se dégrader davantage.

En outre, nous citons aussi l'entretien informel et l'entretien individuel.

### **2.9.2.1.1. L'entretien informel**

Il s'agit des rencontres pouvant s'opérer de manière périodique, soit collectivement, soit en face à face, et dont l'objectif est de dresser les directives pour la période à venir. Peut, généralement le lundi matin, réunir son équipe afin de dresser un bilan de la semaine écoulée et tracer les perspectives de celle à venir. Ces rencontres permettent à chacun de se tenir informé sur le contenu de son activité professionnelle.

### **2.9.2.1.2. L'entretien individuel**

L'entretien individuel permet de faire passer un message fortement individualisé, il motive l'employé. C'est l'occasion d'évaluer un travail fourni, un projet. C'est aussi le moment pour responsabiliser l'employé pour une mission particulière.

### **2.9.2.2. Les relais techniques**

L'évolution technologique a également entraîné des incidences dans le domaine oral, moins rapides et de moindre ampleur qu'en matière écrite qui ont permis la naissance des outils facilitant la communication interne, nous citons la téléphonie d'entreprise, l'audiovisuel et les techniques au service des réunions.

#### **2.9.2.2.1. La téléphonie d'entreprise**

Le téléphone fait partie des moyens de communication les plus directs en entreprise, permettant un véritable échange spontané.

#### **2.9.2.2.2. L'audiovisuel**

L'audiovisuel est un moyen de communications moderne, de ce fait il exige l'intervention des spécialistes, il peut emprunter plusieurs formes à savoir le journal vidéo et le film d'entreprise.

- Le journal vidéo : il a le même type d'objectif que le journal téléphoné.

- Le film d'entreprise : la production vidéo nécessite un budget spécial et fait appel à un producteur qui apporte son expérience et le savoir-faire de ses techniciens, il est destiné à présenter l'entreprise ou l'un de ses aspects ou salariés.

### 2.9.2.2.3. Les techniques au service des réunions

Afin d'améliorer la productivité des réunions, deux nouvelles possibilités sont désormais utilisées par les entreprises : la téléconférence et la visioconférence.

## 2.10. Les avantages et les obstacles de la communication interne

Dans l'environnement organisationnel de l'entreprise, la communication interne porte des avantages et des obstacles.

### 2.10.1. Les avantages de la communication interne

La communication interne a plusieurs avantages, notamment elle permet de :

- Créer un environnement favorable pour la diffusion d'information ;
- Créer un climat favorable au travail (sur le lieu de travail) ;
- Créer une culture d'entreprise et la renforcer ;
- Adapter les structures aux objectifs de l'entreprise, afin d'améliorer le résultat et de tirer des bénéfices ;
- Assurer la participation de tout le personnel pour atteindre les finalités ;
- Motiver et mobiliser le personnel dans le choix de l'entreprise ;
- Dynamiser les relations humaines et les conforter ;
- Améliorer la qualité de production ;
- Et enfin, d'augmenter la capacité de production.

### 2.10.2. Les obstacles de la communication interne

Des éléments peuvent perturber la communication ou la faire échouer, « on parle alors de bruit et de freins. Afin de réduire au maximum la perte d'information, il est indispensable d'identifier les freins de la communication et de les éliminer à savoir la résistance de la communication par les cadres, le paradoxe de la communication interne, et la difficulté d'évaluation »<sup>38</sup>.

---

<sup>38</sup>In : <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://fr.linkedin.com/pulse/les-obstacles-de-la-communication-dans-entreprises-tansaout-karim&ved=2ahUKEwjr7vD4r7b-AhWcWaQEhXZjBMsQFnoECDEQAQ&usq=AOvVaw1PbztGO-1YOueVyo8bXj8D>. Consulté le 10/5/2023 à 9h17.

### **2.10.2.1. La résistance à la communication par les cadres**

Le blocage de l'information est un phénomène qui s'impose souvent dans la ligne hiérarchique des entreprises. Cette situation est rendue dans la plupart des cas au manque d'implication des dirigeants dans la mission de communication, ou la rétention d'information qui est dû au intérêt personnel ou bien au jeu de pouvoir.

### **2.10.2.2. Le paradoxe de la communication interne**

La communication paradoxale se base sur la diversité des façons dont nous pouvons interpréter un même message. Nous doutons des intentions de l'autre personne et nous choisissons d'interpréter ce qu'elle nous dit de la façon qui nous convient le plus ou dont nous pensons qu'elle correspond à ce qu'elle veut dire.

### **2.10.2.3. La difficulté d'évaluation**

Il est difficile de mesurer l'efficacité de la communication interne du fait que ses résultats ne sont pas directement visibles.

La communication interne constitue un levier incontournable dans le processus de gestion et dans la réussite des stratégies mises en œuvre car elle contribue à l'amélioration du potentiel et de la productivité des salariés ce qui assure une efficacité et une efficacité des processus.

### Conclusion

En définitif, la communication interne en tant que richesse est devenue un enjeu stratégique pour l'entreprise car elle lui permet de maîtriser ce qui se passe à l'intérieur. Sans une communication interne aucune entreprise ne peut prétendre à la compétitivité, car la possession de bons systèmes de communication permet à l'entreprise d'atteindre ses objectifs et de faire face à l'évolution et aux changements de l'environnement.

Ainsi, dans le prochain chapitre nous verrons l'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle.

## Chapitre II L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle

---

### **Introduction**

La communication interne est une composante d'un système global d'organisation des flux d'information et des échanges visant un équilibre informationnel et relationnel. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs fixés.

Il est nécessaire donc, voir vital pour toute entreprise qui a pour objectifs la performance et la compétitivité dans le développement d'une stratégie de communication interne qui repose sur la prise en considération des salariés.

Ce chapitre a pour objectif d'expliquer et de démontrer l'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle. Pour cela, il est primordial de présenter la notion de la performance dans la première section, ensuite, nous abordons dans la deuxième section le rapport entre la communication interne et la performance organisationnelle.

### Section 1 : Description de la notion de performance

La notion de performance est au cœur de toutes les démarches d'évaluation des entreprises et des organisations. Dans cette section, nous commençons par présenter l'origine de concept de performances, la diversité des regards possibles sur cette notion, ses dimensions et ses typologies.

#### 1.1.L'évolution de la notion de performance

La notion de performance trouve ses origines dans le domaine du sport puis dans celui de la mécanique avant de s'appliquer aux organisations.

Au début du XIXe siècle, le mot « *performance* » désigne les résultats obtenus par un cheval lors d'une course puis ceux d'un athlète ou d'une équipe sportive. Et depuis le début du XXe siècle, il désigne également les indications chiffrées caractérisant les possibilités d'une machine. Le parallèle entre les mondes sportif et économique a été souligné par une école de sociologie du sport et renverser la perspective « *demander au sport d'éclairer l'économique* », conduit à souligner les points suivants :

-La performance organisationnelle est fonction des objectifs de l'entreprise et de ses référents internes ou externes, tout comme la performance sportive s'apprécie par référence aux objectifs de l'athlète ;

-La performance est le produit d'une comparaison, c'est un concept dynamique et un état toujours transitoire, la performance organisationnelle, tout comme la performance sportive, témoigne de la capacité de l'individu à progresser grâce à des efforts patients, constants et rationnels, la performance sportive ,nourrit une aspiration à l'idéal égalitaire « *n'importe qui peut devenir « quelqu'un » sur la base de son seul mérite* » ;

-Et la performance individuelle dans l'organisation renvoie à l'équité de traitement des individus, et la performance de l'équipe sportive dépend de sa capacité à « *travailler ensemble*», la performance de l'entreprise dépend de sa capacité à décloisonner son organisation et à développer entre ses différentes fonctions des modes de coordination et d'apprentissage collectif.

Dans le domaine de la mécanique, les machines sont conçues en fonction de buts spécifiques. De même, l'organisation a des objectifs en fonction desquels elle mobilise des moyens rationnels. Tout au long du XX siècle, cette notion de performance a évolué, elle s'est élargie

## Chapitre II L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle

pour tenir compte d'une plus grande variété de pratiques dans les entreprises et les autres organisations<sup>39</sup>.

En revanche, « la performance a longtemps été réduite à sa dimension financière. Cette performance consistait à obtenir la rentabilité souhaitée par les actionnaires ainsi le chiffre d'affaires et la part de marché qui permettaient la pérennité de l'entreprise. Puis les managers ont été confrontés à l'exercice classique de triangulation consistant à satisfaire les actionnaires, les clients et le personnel. L'exercice s'est encore complexifié quand on est passé à des approches plus globales incluant des dimensions sociales et environnementales. D'autres acteurs appelés «parties prenantes » ont fait leur apparition et la notion de performance a connu un regain d'usage. Désormais, la pérennité des entreprises ne dépend plus uniquement de l'aspect financier de leurs activités mais aussi de la façon dont elles se conduisent. Le manager doit aussi penser à la satisfaction de façon dont l'image de l'entreprise auprès de ses partenaires, sans omettre de soigner opinion publique. Celle - ci, avec la globalisation de l'information, devient une force de pression de plus en plus importante. Ainsi, la responsabilité des entreprises s'élargit et ne concerne plus que les seuls actionnaires, clients, les fournisseurs, les syndicats, etc. Ces nouveaux acteurs exigent d'être entendus et c'est dans ce contexte qu'apparaît la notion de performance globale »<sup>40</sup>.

Afin d'illustrer l'évolution de concept de performance, nous présentons le tableau suivant :

**Tableau n° 1 : L'évolution du concept de la performance d'entreprise.**

Evolution du concept	Indicateurs de mesure	Auteurs
<p><b>Performance économique et financière</b></p> <p>Elle est basée sur la création de la valeur pour l'actionnaire.</p> <p>Les années 50-70.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Augmentation de la valeur ajoutée.</li> <li>•Rentabilité : EBE / CA</li> <li>•Productivité : VA / valeur brute des immobilisations.</li> <li>•Endettement : Dettes / CAF.</li> <li>•Solvabilité : Dettes / VNC des actifs immobilisés.</li> </ul>	<p>GEORGOPOULOS.B.S et TANNENBAUM.A.S (1957) ; YACHTMAN.E et SEASHORE.S.E(1967) ; KATZ.D et KAHN.R.L(1966) ; PRICE.J.L(1968) ; MAHONEY.T.A et WEITZEL.W(1969) ; NEGANDHI.A.R et REIMAN.B.C (1973) ; KNEMAKHEM.A (1971) SHASHUA.L et GOLDSCHMIDT.Y (1974) ; KLEIN.D.C (1976) ; DUBOIS.J.P (1979).</p>

<sup>39</sup>MAADANI.M et SAÏD.K, « Management et pilotage de la performance», éd. HACHETTE, Espagne, 2009, P 27.

<sup>40</sup> Idem, P33.

## Chapitre II L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle

<p><b>Performance commerciale</b></p> <p>Elle est basée sur la création de la valeur pour l'actionnaire et pour le client.</p> <p>Les années 80-90.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Action commerciale : nombre de visites clients / prospects ; Le taux de conversion ; CA / CA prévu ; marge réalisée / marge prévue.</li> <li>•Performance des produits : CA /produit.</li> <li>• Performance clients : Indice de satisfaction clients /Nombre de réclamations/Taux de fidélisation client par zone et par produit.</li> </ul>	<p>PORTER.M, 1986 ; MARMUSE.C, 1987 ; LORINO.P, 1995 ; LEBAS.M.J et MEVELLEC.P, 1999 ; MCNAIR.C.J et al. , 2001 ; BOUQUIN.H, 2004 ; CARDOSO.A 2003, BELY.J et al. , 2003 ; LEE.S et al. , 2006 ; BARETTE .J et BERARD.J, 2000.</p>
<p><b>Performance organisationnelle</b></p> <p>Elle est basée sur la création de la valeur pour l'actionnaire, le client et le salarié.</p> <p>Les années 2000.</p>	<p><b>Indicateurs financiers</b></p> <p><b>Indicateurs commerciaux</b></p> <p><b>Indicateurs RH :</b></p> <p>Niveau actionnariat salarié, conditions de travail, qualité de la circulation de l'information, flexibilité de la structure.</p>	<p>KALIKA.M, (1988) ; KAPLAN.R.S et NORTON.D.P(2001) ADAM.O(1999) ; PESQUEUX.Y, (2005) CUMBY.J et CONROD.J(2001) ; BARRAUD-DIDIER.V et al. (2003) BORU.D et CHEN.T(2020)</p>
<p><b>Performance globale</b></p> <p>Elle est basée sur la création de la valeur pour toutes les parties prenantes.</p> <p>Les années 2000-2020.</p>	<p><b>Performance financière</b></p> <p><b>Performance sociale :</b> voir Indicateurs RH.</p> <p><b>Performance environnementale :</b> IPE<sup>41</sup> (16 critères) Ex. Diminution de la pollution ; Emission CO2.</p>	<p>ELKINGTON.J (1997) ; REYNAUD.E (2003) ; BARET.P (2006) ; WERTHER.J.W et CHANDLER.D, (2010) ; ALAZARD .C et SEPARIS, (2001) ; MAUREL.C et TENSAOUT.M, (2014)</p>

**Source :** EL AMRAOUI. H et HINTI. S, «*La performance d'entreprise : histoire d'un concept (1950 –2020)* », revue française d'économie et de gestion, vol 3, n°5, P349. In : <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/download/667/494/2023>. Consulté le 20/5/2023 à 10h23.

### 1.2.Définitions de la notion de performance

Plusieurs définitions de la performance peuvent être retenues, à savoir celle de MASKINI .N et MOUNAJI .O, ISSOR .Z, VILLARMOIS. O, BOSQUET.R et enfin celle de VOYER.P.

Etymologiquement, « *le terme performance trouve son origine en langue française, plus précisément dans le verbe «performer», qui désigne réaliser et exécuter. La définition anglaise du terme performance renvoie à la fois à l'action, à son résultat et à son succès*

<sup>41</sup> IPE : indice de performance environnementale permettant d'évaluer, de comparer et d'améliorer l'efficacité des politiques environnementales des pays du monde

## Chapitre II L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle

éventuellement. A l'opposé, la définition française du terme performance est limitée au résultat d'une action »<sup>42</sup>.

Au sens strict du terme, « une performance est un résultat chiffré dans une perspective de classement « par rapport à soi – améliorer ses performances et/ou par rapport aux autres.

Le concept de performance peut être défini pour une entreprise, comme étant le niveau de réalisation des résultats par rapport aux efforts engagés et aux ressources consommées. Il s'appuie largement sur les notions d'efficacité et d'efficience. Par rapport à ces deux critères d'efficacité et d'efficience, BOURGUIGNON.J (1997) a commencé par grouper la signification du mot performance, dans le champ de la gestion, autour de trois sens primaires, à savoir :

**-Le premier sens est la performance-succès** : lorsque la performance est synonyme du succès. Ce sens contient un jugement de valeur, au regard d'un référentiel, qui représente la réussite du point de vue de l'observateur ;

**-Le deuxième sens est la performance-résultat**, ici la performance fait référence au résultat d'une action : l'évaluation ex post des résultats obtenus sans jugement de valeur ;

**-Le dernier sens est la performance-action** : la performance peut signifier une action ou un processus (la mise en acte d'une compétence qui n'est qu'une potentialité) »<sup>43</sup>.

En outre, « La performance d'une entreprise est une question toujours d'actualité pour toute équipe dirigeante. C'est un concept omniprésent dans la littérature de gestion. En effet, l'objet de nombreuses recherches en gestion est l'identification de paramètres permettant d'expliquer la notion de la performance organisationnelle »<sup>44</sup>.

Pour l'économiste, « la performance est d'abord un rapport entre les ressources consacrées (In put) et les résultats obtenus (out put). De manière assez inattendue, notre classique Larousse nous dit la même chose : l'homme ou l'entreprise performant est celui ou celle « qui

---

<sup>42</sup>MASKINI .N et MOUNAJI .O , «La notion de performance globale et l'évolution des outils de son pilotage», la revue Internationale du Chercheur, Vol 2, n° 4 ,P 323. In : [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/276&ved=2ahUKEwjNh5amzYb\\_AhVenf0HHRRDBHQQFnoECAwQAAQ&usg=AOvVaw3PxHgOtsqbrZn2cwBQhSrX](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/276&ved=2ahUKEwjNh5amzYb_AhVenf0HHRRDBHQQFnoECAwQAAQ&usg=AOvVaw3PxHgOtsqbrZn2cwBQhSrX). Consulté le 12/5/2023 à 12h12.

<sup>43</sup>BOURGUIGNON.J (1997) cité par ISSOR .Z « La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions (2017-2018) »,vol 2, n°17, PP 93-103.In : <https://doi.org/10.3917/proj.017.0093>. Consulté le 1/5/2023 à 15h45.

<sup>44</sup> VILLARMOIS. O, « Le concept de performance et sa mesure : un Etat de l'art, Maître de Conférences », P1. In : [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://odlv.free.fr/documents/recherche/crperf.PDF&ved=2ahUKEwj2crBqYn\\_AhUMgv0HHRzxB0sQFnoECBcQAAQ&usg=AOvVaw16smyzpTZG\\_KIiB-qaght](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://odlv.free.fr/documents/recherche/crperf.PDF&ved=2ahUKEwj2crBqYn_AhUMgv0HHRzxB0sQFnoECBcQAAQ&usg=AOvVaw16smyzpTZG_KIiB-qaght). Consulté le 22/5/2023 à 22h12.

## Chapitre II L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle

*obtient des résultats remarquables eu égard aux moyens mis en œuvre. Une deuxième définition peut compléter la première : celle d'efficient »<sup>45</sup>.*

Selon VOYER.P(2006), « *le concept de performance consiste à remplir la mission organisationnelle en s'adaptant à son environnement et en profitant de ce qu'il à offrir »<sup>46</sup>.*

En matière de gestion, « *la performance est la réalisation des objectifs organisationnels »<sup>47</sup>.*

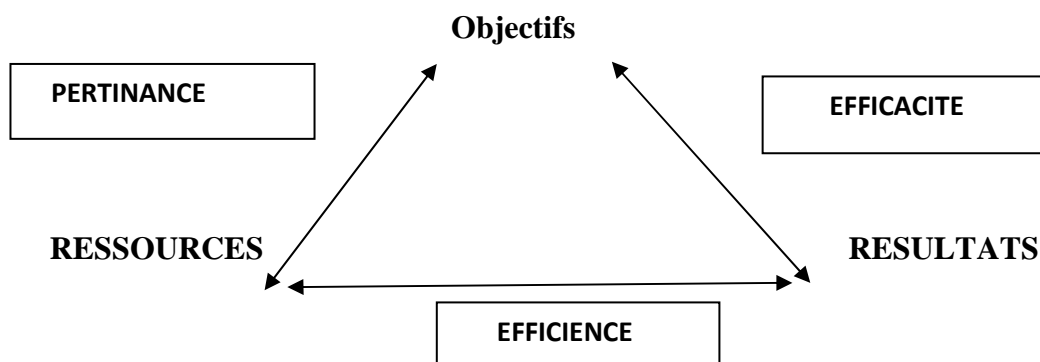
D'une façon générale, la performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs. Cette réalisation peut se comprendre au sens strict (résultat, aboutissement) ou au sens large du processus qui mène au résultat (Action). La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (buts, cibles).

### 1.3.Les composantes de la performance

Les entreprises doivent prendre en compte les composantes de la performance lors de l'analyse de l'évaluation de la performance, nous nous concentrons sur trois composantes à savoir l'efficacité, l'efficience et la pertinence.

Pour mieux cerner les composantes de la performance, nous montrons le schéma suivant :

**Figure N°1 : les composantes de la performance**



**Source :** ASRAOUI.I et al, « *Tableau de bord prospectif outil de pilotage de la performance des établissements publics marocains à accès ouvert* », la revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, vol 4, n°2, P 284.In : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3732630>. Consulté le 20/5/2023 à 12h15.

<sup>45</sup> BOSQUET.R « *fondement de la performance humaine dans l'entreprise*», éd. ORGANISATION, France, 1989, P11.

<sup>46</sup>VOYER.R(2006) cité par BEGIN.L.P, « *L'influence de la mobilisation sur la performance organisationnelle en contexte manufacturier au Québec* », 2011, P 6.In : [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/5466&ved=2ahUKEwjN0vG1z4v\\_AhVIgv0HHa7JBJEQFnoECBAQAQ&usq=AOvVaw36RIy\\_x2VDNg5qyJa\\_0Bjm](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/5466&ved=2ahUKEwjN0vG1z4v_AhVIgv0HHa7JBJEQFnoECBAQAQ&usq=AOvVaw36RIy_x2VDNg5qyJa_0Bjm) . Consulté le 21/4/2023 à 10h55.

<sup>47</sup> DORIATH.B et GOUJET.C, « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », 3<sup>ème</sup> éd, éd. DUNOD, Belgique, 2007, P 172.

### 1.3.1. Efficacité de gestion

L'efficacité peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs.

Selon SALGADO.M (2013), « *l'efficacité qui traduit l'aptitude de l'entreprise à atteindre ses objectifs, en rapportant les résultats aux objectifs* »<sup>48</sup>.

Selon LUSTHAUS.C et ADRIEN.M.H (2003), « *l'efficacité organisationnelle se définit comme la mesure dans laquelle une organisation est capable d'atteindre ses buts* »<sup>49</sup>.

On peut conclure que l'efficacité est réalisée dès lors que les décisions vont dans le sens voulu par la direction (conformité max objectifs et aux politiques).

### 1.3.2. Efficience de gestion

L'efficience peut être définie de plusieurs manières, à cet effet, nous retrouvons plusieurs interprétations selon les auteurs.

Selon SALGADO .M (2013), « *L'efficience qui met en relation les résultats et les moyens, en rapportant un indicateur de résultat à indicateur de mesure des capitaux employés* »<sup>50</sup>.

Selon MAADANI.M et SAÏD.K (2009), « *l'efficacité suppose une obligation de résultat, l'efficience suppose une contrainte de moyens, l'efficacité et l'efficience recouvrent bien deux aspects distincts de la performance, car on peut parfaitement être efficace sans être efficient* »<sup>51</sup>.

Enfin, nous pouvons conclure qu'une organisation est efficiente lorsqu'elle maximise les quantités (ou les valeurs) obtenues à partir d'une quantité de moyens donnée.

### 1.3.3. La pertinence

Plusieurs définitions de la pertinence peuvent être retenues, nous citons celle de MORANA.J et al et celle de SALGADO.M.

---

<sup>48</sup>SALGADO.M. « *La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations* ». 2013. In : [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://hal.science/hal-00842219&ved=2ahUKEwjpiyugIn\\_AhWJT6QEhXN9CVQQFnoECBEQAQ&usg=AOvVaw0ku4zNQUMTI5fXWYQRWCoI](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://hal.science/hal-00842219&ved=2ahUKEwjpiyugIn_AhWJT6QEhXN9CVQQFnoECBEQAQ&usg=AOvVaw0ku4zNQUMTI5fXWYQRWCoI) . Consulté le 2/5/2023 à 10h42.

<sup>49</sup> LUSTHAUS.C et ADRIEN.M.H, « *Evaluation organisationnelle* », éd. QUÉBEC, Canada, 2003, P 154.

<sup>50</sup>SALGADO. M, « *La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations* ».2013, P3 .In : [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://hal.science/hal-00842219&ved=2ahUKEwjpiyugIn\\_AhWJT6QEhXN9CVQQFnoECBEQAQ&usg=AOvVaw0ku4zNQUMTI5fXWYQRWCoI](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://hal.science/hal-00842219&ved=2ahUKEwjpiyugIn_AhWJT6QEhXN9CVQQFnoECBEQAQ&usg=AOvVaw0ku4zNQUMTI5fXWYQRWCoI) . Consulté le 1/5/2023 à 9h12.

<sup>51</sup> MAADANI.M et SAÏD.K, Op.cit, P29.

MORANA.J et al (2010) avance que « *une organisation est performante lorsqu'elle parvient à un équilibre entre efficacité, efficience et pertinence tout en étant viable financièrement* »<sup>52</sup>.

Puis, SALGADO .M (2013) qui considère que « *la pertinence met en relation les objectifs et les moyens avec les contraintes de l'environnement . La pertinence permet d'évaluer la performance dans le domaine stratégique, c'est-à dire l'avantage concurrentiel à partir d'une appréciation entre l'adéquation des éléments de l'offre (créateurs de valeur) et les attentes du marché* »<sup>53</sup>.

### 1.4. Les typologies de la performance

Appréhendée d'une manière générale la notion de performance, longtemps limitée à la performance financière mais elle a été progressivement élargie au cours du vingtième siècle pour considérer d'autres aspects, à savoir la performance stratégique, la performance sociale, la performance manageriel, la performance économique, et la performance commerciale.

#### 1.4.1. La performance stratégique

Selon BOCCO .B.S (2010), « *la performance stratégique encore appelée performance à long terme, la performance stratégique est celle qui utilise comme indicateur de mesure, un système d'excellence. Les facteurs nécessaires à la réalisation de cette performance sont entre autres : la croissance des activités, une stratégie bien pensée, une culture d'entreprise dynamique, une forte motivation des membres de l'organisation, etc.*»<sup>54</sup>.

#### 1.4.2. La performance sociale

La performance sociale est définie comme, « *le niveau de satisfaction atteint par l'individu participant à la vie de l'organisation et l'intensité avec laquelle chaque individu adhère et collabore aux propos et aux moyens de l'organisation. Afin d'évaluer cette performance, les critères suivants peuvent être utilisés à savoir la nature des relations sociales et la qualité des prises de décisions collectives, le niveau de satisfaction des salariés par les sondages et les enquêtes d'opinion, le degré d'importance des conflits et des crises sociales (grèves, absentéisme, accidents de travail, etc.), et le taux de turnover, la*

---

<sup>52</sup>MORANA.J et al, « *Les indicateurs de performance* »,2010. In : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01055895>. Consulté le 20 /5/2023 à 16h28.

<sup>53</sup>Idem P4. Consulté le 9/5/2023 à 10h22.

<sup>54</sup> BOCCO .B.S, « *Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique* », la revue des Sciences de Gestion, 2010, vol 1, n° 241, PP 117-124. In : <https://doi.org/10.3917/rsg.241.0117>. Consulté le 21/4/2023 à 14h20.

*participation aux manifestations et aux réunions d'entreprise, ainsi que le dialogue avec les membres du comité d'entreprise »<sup>56</sup>.*

### **1.4.3. La performance managériale**

La performance managériale est définie comme, « *la capacité du manager et de l'équipe dirigeante à atteindre les objectifs fixés. Un certain nombre de critères peuvent être utilisés pour évaluer la performance managériale à savoir le leadership, la gestion des ressources humaines, la direction des subordonnés, et d'autres compétences* »<sup>57</sup>.

#### **1.4.3.1.Le leadership**

Un leader est doté de certaines caractéristiques à savoir, la confiance en soi, la communication, la logique de raisonnement et la capacité de conceptualisation.

#### **1.4.3.2.Gestion des ressources humaines**

La gestion des ressources humaines peut se résumer par l'utilisation sociale du pouvoir et la gestion des processus et des groupes.

#### **1.4.3.3.Direction des subordonnés**

Direction des subordonnés en assurant leurs développements et leurs supports.

### **1.4.4. La performance économique**

Selon BOCCO.B.S (2010), la performance économique peut être définie comme « *la survie de l'entreprise ou sa capacité à atteindre ses objectifs. Ayant trait aux coûts, cette performance est mesurée par des indicateurs quantitatifs tels que la rentabilité des investissements et des ventes, la profitabilité, la productivité, le rendement des actifs, l'efficacité, etc.* »<sup>58</sup>.

### **1.4.5. La performance commerciale**

La performance commerciale peut être définie comme « *la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle en offrant des produits et des services de qualité répondant aux attentes des consommateurs. Les entreprises visant la performance commerciale doivent se soucier des besoins de leurs clients, prendre en compte les stratégies de leurs concurrents afin de conserver, voire de développer leurs parts de marché. Plusieurs indicateurs permettent de mesurer la performance commerciale, parmi lesquels nous citons la part de marche, la*

---

<sup>56</sup> Cours de GRH : les types de performances,P2, 2022/2023.In : [www.learneconomie.blogspot.com](http://www.learneconomie.blogspot.com).Consulté le 1/5/2023 à 18h02.

<sup>57</sup>Idem P3 .Consulté le 30/4/2023 à13h30.

<sup>58</sup>BOCCO.B.S, « *Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique* », la revue des sciences de gestion. 2010, vol 1, n° 241 », PP 117-124. In : <https://doi.org/10.3917/rsg.241.0117>.Consulté le 22/5/2023 à 17h05.

*fidélisation de la clientèle, l'attrait de nouveaux clients, la satisfaction des clients, la rentabilité par segment, par client, par produit, par marché, etc. »<sup>59</sup>.*

### 1.4.6. La performance organisationnelle

Plusieurs définitions peuvent être retenues, parmi lesquelles, celle de KALIKA.M et celle de MORIN.E.

Selon KALIKA.M, « *La performance organisationnelle concerne la manière dont l'entreprise est organisée pour atteindre ses objectifs et la façon dont elle parvient à les atteindre. Il propose trois facteurs de l'efficacité organisationnelle à savoir le respect de la structure formelle, la qualité de la circulation d'informations, la flexibilité de la structure* »<sup>60</sup>.

Puis MORIN.E(1989), « *de nombreux synonymes de la performance organisationnelle à savoir l'efficacité, l'efficience, la productivité, le rendement, la santé, la réussite, le succès et l'excellence organisationnelle en sont autant d'exemples* »<sup>61</sup>.

Et enfin, selon MORIN.E (1994), « *la performance organisationnelle est un intégré car elle n'existe pas en elle-même. Il en résulte représentations ou de prises de positions par rapport à l'organisation. La «performance organisationnelle » serait donc un jugement porté par les personnes ou les groupes disposant de la légitimité pour le faire (constituants ou parties prenantes) sur les activités, les produits, les résultats organisationnels* »<sup>62</sup>.

Afin de comprendre davantage les typologies de performance, nous présentons le tableau suivant :

---

<sup>59</sup> Cours de GRH les types de performances ,2022/2023. In : [www.learneconomie.blogspot.com](http://www.learneconomie.blogspot.com). Consulté le 10/5/2023 à 10h10.

<sup>60</sup>Idem P4. Consulté le 3/5/2023 à 10h50.

<sup>61</sup> MORIN.E(1989) cité par GUERROUANI.S, « *Le construit « performance organisationnelle » et sa mesure* » master 2 mac 2 plan de la séquence, vol 1, 2011,P4 .In :[https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://fr.scribd.com/doc/129597487/3-Le-Construit-PerformanceOrganisationnelle&ved=2ahUKEwjaNiroYn\\_AhUkhP0HHauPDAwQFnoECAwQAQ&usg=AOvVaw2G4UeZ\\_Xq7fJpnJ8wocwiw](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://fr.scribd.com/doc/129597487/3-Le-Construit-PerformanceOrganisationnelle&ved=2ahUKEwjaNiroYn_AhUkhP0HHauPDAwQFnoECAwQAQ&usg=AOvVaw2G4UeZ_Xq7fJpnJ8wocwiw). Consulté le 3/5/2023 à 10h23 .

<sup>62</sup> MORIN.E(1994) cité par GUERROUANI.S, Idem, P10.

## Chapitre II L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle

**Tableau n°2 : Les différents types de la performance**

La performance peut être	Elle se vérifie sur des critères
<b>Organisationnelle</b>	D'efficacité comme l'économie des ressources, la gestion des compétences, la flexibilité de la structure, etc.
<b>Financière</b>	De rentabilité, de profitabilité, d'autofinancement, de distribution des dividendes, etc.
<b>Commerciale</b>	D'évolution des ventes, de marges réalisées, de satisfaction des clients et de part de marché, etc.
<b>Sociale</b>	De condition de travail, de climat social, de gestion des carrières, d'absentéisme, etc.
<b>Environnementale</b>	De réduction des risques environnementaux, de maîtrise de la pollution, etc.

**Source** : AMRANI.S et MANSOUR.N, « *L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle cas de CEVITAL d'Alger* », 2020, en vue de l'obtention d'un diplôme master en GRH, faculté de sciences de gestion UMMTO, P37 .Consulté le 25/5/2023 à 13h30.

### 1.5.Caractéristiques de la performance

Parmi les caractéristiques de la performance nous citons :

- La performance se mesure, d'où la nécessité de construire ou d'utiliser des indicateurs qualitatifs ou quantitatifs adaptés ;
- La performance s'apprécie, en s'appuyant sur des comparaisons dans le temps (évolution de la valeur des indicateurs de l'organisation sur plusieurs années) et/ou dans l'espace (à partir des valeurs des indicateurs d'organisations comparables lorsqu'ils sont disponibles) ;
- Et enfin, la performance s'explique par des facteurs internes (liés aux acteurs) ou externes (liés aux fluctuations de l'environnement)<sup>63</sup>.

<sup>63</sup>La notion de performance dans le programme de sciences de gestion en 1ère STMG, Ministère de l'éducation nationale (DGESCO) 1ère STMG – Sciences de gestion, P 3. In : <http://eduscol.education.fr/prog>. Consulté le 7/5/2023 à 20h18.

## **SECTION 2 : Le rapport entre la communication interne et la performance organisationnelle**

La communication interne est un élément clé de la réussite d'une entreprise, elle permet de maintenir l'unité et la coopération au sein de l'organisation. Elle joue un rôle capital dans l'efficacité du processus organisationnel. Nous allons procéder dans cette section à définir les indicateurs de performance organisationnelle, puis nous expliquons par la suite l'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle.

### **2.1. La mesure de la performance**

La mesure de la performance organisationnelle est indispensable pour assurer une réussite durable de l'entreprise, nous définissons le concept d'indicateur de performance puis nous exposons ces différents indicateurs.

#### **2.1.1. Définition de la notion d'indicateur**

Il existe plusieurs définitions portant sur la notion d'indicateur. Pour notre travail nous avons choisi celle de LORINO.P.

Selon LORINO.P (2000), « *un indicateur de performance est une information devant aider un acteur, individuel ou plus généralement collectif, à conduire le cours d'une action vers l'atteinte d'un objectif ou devant lui permettre d'en évaluer le résultat* »<sup>64</sup>.

#### **2.1.2. La matrice de performance organisationnelle**

Les travaux de FITZGERALD.F.S et al (1991) ont proposé une matrice de mesure de la performance organisationnelle, « *ils ont suggéré deux types de mesure de la performance : les résultats (résultats financiers et compétitivité) et les déterminants du résultat (qualité, flexibilité, utilisation des ressources et innovation). Selon les auteurs, tout système de mesure de performance doit être conçu autour de ces deux catégories d'indicateurs et toute mesure de performance relative aux résultats doit être analysée par rapport aux mesures de performance relatives aux déterminants* »<sup>65</sup>.

Il existe en fait une chaîne de résultats qui explique la performance des organisations. Le tableau suivant illustre cette dynamique. Idéalement, nous voulons témoigner de l'atteinte des

---

<sup>64</sup> LORINO.P, « *méthodes et pratiques de la performance* », éd. ORGANISATIONS, France, 2000, P148.

<sup>65</sup> FITZGERALD.F.S et al (1991) cité par BOTTON.C et al, « *Système de gestion de la performance : les conditions du succès* », 2014, dans *gestion 2000 2012*, n° 2, vol 29. PP 37-52. In : <https://doi.org/10.3917/g2000.292.0037>. Consulté le 18/5/2023 à 21h15.

## Chapitre II L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle

résultats. Cependant, ces résultats sont la conséquence d'efforts (activités articulées en processus) qui ont été entrepris souvent bien avant l'atteinte des succès espérés.

Ainsi, on sait que les mesures de performance portant sur les activités sont les précurseurs de l'atteinte des résultats externes. Dans plusieurs cas, il peut s'avérer nécessaire de mesurer les activités et même les ressources investies de façon concourante aux résultats visés. Ces indicateurs pourront anticiper la performance à venir de l'organisation et permettre du même coup de reconnaître la contribution de chacun des maîtres d'œuvres des activités réalisées.

**Tableau n° 3 : La matrice de mesure de la performance organisationnelle**

	Etendue la performance	Type de mesure
R E S U L T A T S	Compétitivité →	Part de marché et positionnement. Croissance des revenus. Mesures sur la clientèle de base.
	Performance financière →	Rentabilité Liquidité Structure du capital Ratios financiers
D E T E R M I N E S	Qualité des services →	Fiabilité, Sensibilité Esthétiques /apparences Propreté/ordre Confort, Bienveillance Communication, Courtoisie Compétence, Accessibilité Disponibilité, Sécurité
	Flexibilité →	Flexibilité quant au volume de production Flexibilité quant à la vitesse de livraison Flexibilité quant aux spécifications
	Ressources utilisées →	Productivité , Efficience
	Innovation →	Performance quant au processus d'innovation Performance quant aux innovations individuelles

**source :** GUERROUANIS, « le construit « performance organisationnelle » et sa mesure » master 2 mac 2 plan de la séquence, vol 1, 2011, p33. In : [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://fr.scribd.com/doc/129597487/3-Le-Construit-PerformanceOrganisationnelle&ved=2ahUKEwjaNiroYn\\_AhUkhP0HHauPDAwQFnoECAwQAQ&usg=AOvVaw2G4UeZ\\_Xq7fJpnJ8wocwiy](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://fr.scribd.com/doc/129597487/3-Le-Construit-PerformanceOrganisationnelle&ved=2ahUKEwjaNiroYn_AhUkhP0HHauPDAwQFnoECAwQAQ&usg=AOvVaw2G4UeZ_Xq7fJpnJ8wocwiy). Consulté le 3/5/2023 à 10h40 .

### 2.2. Les indicateurs de la performance organisationnelle

La performance organisationnelle se mesure par des indicateurs à savoir des indicateurs commerciaux, le tableau de bords, les indicateurs sociaux, les indicateurs de climat social, les indicateurs financiers, les indicateurs de formation, les indicateurs de recrutement, les indicateurs de rémunération, et les indicateurs de mouvement.

#### 2.2.1. Les indicateurs commerciaux

Ces indicateurs sont clés pour évaluer l'action commerciale de l'entreprise et améliorer l'efficacité de son processus de vente parmi ces indicateurs nous citons le chiffre d'affaires, la marge brute, la part de marché relative, le panier moyen de vente.

##### 2.2.1.1. Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires correspond à l'ensemble des ventes effectuées par une entreprise. En général, il est calculé sur un exercice comptable et il renseigne sur le niveau d'activité de l'entreprise.

$$\text{CA} = \text{prix de vente} \times \text{quantités vendues.}$$

##### 2.2.1.2. La marge brute

La marge brute permet principalement de mesurer si l'activité d'une entreprise est bénéficiaire en observant son activité commerciale.

$$\text{Ratio de marge brute} = \text{marge brute} / \text{CAHT}$$

##### 2.2.1.3. Le taux de rétention client

Il s'agit du nombre de clients récurrents d'année en année. Il permet d'évaluer la fidélisation des clients.

$$\text{Taux de rétention client} = (\text{CF} - \text{CN}) / \text{CD}$$

##### 2.2.1.4. La part de marché relative

La part de marché relative est un indicateur qui aide les entreprises à identifier leur position sur le marché par rapport à leur principal concurrent.

$$\text{PDMR} = \text{CA de l'entreprise} / \text{CA de concurrent}$$

### 2.2.1.5. Le panier moyen

Le panier moyen est un indicateur clé, il s'agit d'un ratio efficace pour évaluer la rentabilité d'un point de vente et la performance des différents points de vente d'une entreprise il exprime le montant dépensé par un client lors de sa visite dans la boutique physique ou en ligne.

### 2.2.2. Le tableau de bord

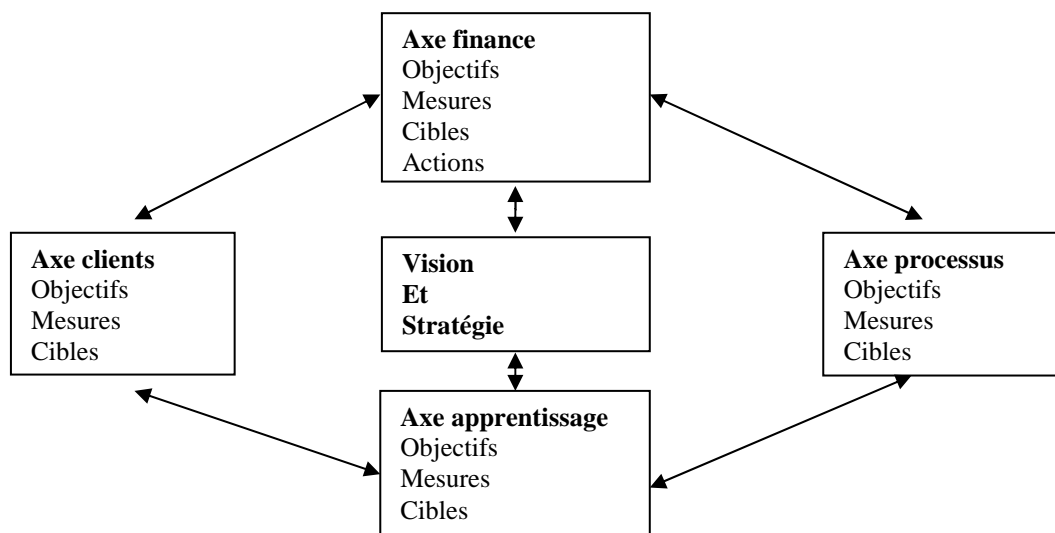
Plusieurs définitions ont été proposées par de nombreux auteurs, nous retenons celle BOTTON.C et al et celle de VOYER.P.

Selon LORINO.P(2000), « *le tableau de bord regroupe des indicateurs qui assurent une présentation lisible et interprétable, avec une périodicité régulière adaptée aux besoins du pilotage. Chaque tableau de bord correspond à une unité de pilotage donnée (centre de responsabilité, processus, projet, fonction, produit, marché) sur laquelle ont été définis un schéma de responsabilité et une animation de gestion, en vue d'atteindre des objectifs de performance* »<sup>66</sup>.

Quant à VOYER.P, le tableau de bord se définit comme « *une façon de sélectionner, d'agencer et de présenter les indicateurs essentiels et pertinents, de façon sommaire et ciblée* »<sup>67</sup>.

Afin d'illustrer ces indicateurs, nous présentons la figure suivante :

**Figure n°2 : Le tableau de bord prospectif**



<sup>66</sup> LORINO.P, Op.cit, P158.

<sup>67</sup> VOYER.P cité par BOTTON.C et al, « *Système de gestion de la performance : les conditions du succès* », 2014, dans *gestion 2000 2012*, n°2, vol 29, PP37-52,. In : <https://doi.org/10.3917/g2000.292.0037>, Consulté le 20/4/2023 à 11h10.

Source : MAADANI.M, SAÏD.K, Op.cit., P71.

### 2.2.3. Les indicateurs sociaux de la performance

Les indicateurs sociaux de la performance sont des mesures qui permettent d'évaluer les résultats d'une organisation sur des aspects sociaux tels que la responsabilité sociale, la diversité, l'inclusion, la santé et la sécurité des employés, l'engagement des employés, la satisfaction des clients et la contribution à la communauté, donc ces indicateurs aident les entreprises à analyser l'état de leurs ressources humaines.

### 2.2.4. Les indicateurs de climat social

Les indicateurs de climat social sont des mesures qui permettent d'évaluer l'état des relations entre les travailleurs et leur entreprise, ainsi que le niveau de satisfaction et d'engagement des employés, il est important d'aborder les indicateurs suivantes à savoir le taux de satisfaction des employés, le taux de rotation du personnel, le taux d'absentéisme, le niveau de stress au travail, le taux de démission, et le taux de gréviste.

#### 2.2.4.1. Taux de satisfaction des employés

Le taux de satisfaction des employés mesure la satisfaction des employés ce taux peut aider à évaluer l'efficacité des politiques de ressources humaines de l'organisation, ainsi que son niveau de moral.

#### 2.2.4.2. Le taux de rotation du personnel

Autrement appelé taux de turnover, est un indicateur RH qui définit de manière chiffrée le renouvellement de l'effectif d'une entreprise sur une année. Cet indicateur met en rapport les entrées de salariés dans l'entreprise et les sorties de salariés sur une année T.

$$\text{Taux de turnover} = (\text{nombre de départs} / \text{effectifs moyen}) \times 100$$

#### 2.2.4.3. Le taux d'absentéisme

Le taux d'absentéisme est un indicateur utilisé par le département des ressources humaines afin de mesurer et suivre l'absentéisme des salariés au sein de l'entreprise. L'objectif pour toute direction : qu'il soit le plus bas possible, synonyme de bonne forme des équipes. Au-delà du coût engendré pour l'entreprise, l'absentéisme génère aussi des dommages collatéraux : ralentissement des projets, augmentation de la charge des autres membres du service pouvant impacter le moral des collaborateurs et la qualité de vie au travail, affaiblissement de la productivité. Le taux d'absentéisme se calcule comme suit :

$$\text{Taux d'absentéisme} = (\text{nombre de jours d'absence sur une période} / \text{nombre de jours de travail en théorie sur cette même période}) \times 100.$$

### 2.2.4.4. Le niveau de stress au travail

Le niveau de stress au travail est mesuré par les questionnaires psychologiques.

### 2.2.4.5. Le taux de démission

Le taux de démission indique la part de démission en comparaison au nombre total des départs observés dans l'entreprise.

$$\text{Le taux de démission} = (\text{total des démissions} / \text{total des départs}) \times 100$$

### 2.2.4.6. Le taux de gréviste

Le taux de gréviste indique le nombre de salariés ayant participé aux grèves.

$$\text{Le taux de gréviste} = (\text{nombre de gréviste} / \text{nombre de salariés total}) \times 100$$

On peut également mesurer l'intensité du conflit : nombre de jours ou heures perdus / nombre de gréviste.

## 2.2.5. Les indicateurs financiers

Ces indicateurs permettent d'évaluer la santé financière de l'entreprise nous soulignons les indicateurs de profitabilité, la rentabilité financière et la rentabilité économique.

### 2.2.5.1. Les indicateurs de profitabilité

Les indicateurs de profitabilité regroupent les indicateurs de rendement des capitaux investis et les indicateurs de profit qui est la différence entre les recettes totales et les dépenses totales engendrées pour la réalisation des recettes, au cours d'une période donnée.

### 2.2.5.2. La rentabilité financière

Ce taux mesure la rentabilité des capitaux propre .C'est à dire la capacité d'une organisation à générer un résultat suffisant pour rémunérer ses associés (ou actionnaire). La rentabilité financière, exprime la comparaison entre la performance de l'entreprise et la rentabilité attendue par les actionnaires, il s'agit d'apprécier l'attractivité de l'entreprise.

$$\text{RF} = (\text{Résultat Net} / \text{Capitaux Propres}) \times 100$$

### 2.2.5.3. La rentabilité économique

La rentabilité économique est appréhendée par le retour des capitaux utilisé. Ces derniers correspondent à la somme du besoin de financement de l'activité.

$$\text{RE} = (\text{Résultat net} / \text{actif « ensemble d'emplois »}) \times 100$$

### 2.2.6. Les indicateurs de formation

Les indicateurs de formation permettent d'entretenir et d'améliorer le capital humain, nous citons le taux de participation aux formations, et le cout de formation par employé.

#### 2.2.6.1. Le taux de participation aux formations

Le taux de participation aux formations c'est le nombre de salariés formés/effectifs.

#### 2.2.6.2. Le coût de formation par employé

Il indique le montant moyen que l'entreprise consacre à la formation par employé

Cout de la formation par collaborateur = sommes dépensés en formation / nombre d'employés formés.

### 2.2.7. Les indicateurs de recrutement

La compétitive de recrutement implique de déployer des processus très efficaces, pour cela il faut suivre certains indicateurs à savoir le cout de recrutement, et la qualité de recrutement.

#### 2.2.7.1. Le coût du recrutement

Le coût de recrutement se calcule comme suit :

Le cout de recrutement = coût des recrutements sur une période donnée / nombre de recrutement effectifs.

#### 2.2.7.2. La qualité de recrutement

La qualité de recrutement peut être un indicateur difficile à mesurer pour les responsables RH. Plusieurs facteurs entrent en effet en jeu, dont la productivité et l'adaptabilité à la culture d'entreprise.

### 2.2.8. Les indicateurs liés à la rémunération

Les indicateurs liés à la rémunération mesurent l'efficacité de la stratégie de rémunération, trois (3) taux sont ainsi particulièrement suivis à savoir la masse salariale, le taux de rémunération moyenne, et le taux d'évolution des rémunérations d'une année sur l'autre.

#### 2.2.8.1. La masse salariale

La masse salariale c'est la somme des rémunérations brutes, calculer et suivre la masse salariale d'une entreprise permet de maîtriser et d'ajuster si nécessaire le cout de la main-d'œuvre.

### 2.2.8.2. Le taux de rémunération moyenne

Le taux de rémunération moyenne indique le salaire moyen au sein de l'entreprise, il se mesure comme suit :

$$\text{Le taux de rémunération moyenne} = (\text{masse salariale} / \text{effectif moyen}).$$

### 2.2.8.3. Le taux d'évolution des rémunérations d'une année sur l'autre

Le taux d'évolution permet de calculer le pourcentage d'augmentation des rémunérations d'une année sur l'autre.

### 2.2.9. Les indicateurs de mouvement

Les indicateurs de mouvement sont multiples, nous citons le taux de mobilité interne, et le taux de promotion.

#### 2.2.9.1. Le taux de mobilité interne

Le taux de mobilité interne est un indicateur RH qui permet de mesurer le pourcentage de recrutements comblés par le recrutement interne, par rapport au nombre total de recrutements.

#### 2.2.9.2. Le taux de promotion

Il est important que les employeurs disposent de données sur les promotions et l'évolution des responsabilités au sein de l'entreprise, ces chiffres pourraient aider à expliquer pourquoi les taux de turnover sont élevés, ou pourquoi la satisfaction des collaborateurs diminue à mesure du temps qu'ils passent dans l'entreprise. Le suivi de cet indicateur peut aussi vous aider à analyser les efforts en matière de formation. Si les chiffres sont positifs ils pourront même servir d'argument pour attirer des talents et les retenir.

Pour définir votre taux de promotion, nous effectuons le calcul suivant :

$$\text{Taux de promotion} = (\text{Nombre de promotions} / \text{Effectif total}) \times 100$$

### 2.3. L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle

Nul doute que la communication est indispensable dans la vie de l'entreprise car elle englobe l'ensemble des actes qui se produisent à l'intérieure. Il est important de cultiver un langage facile, dont sa vélocité ne fait que renforcer les relations internes, dans le but est la réalisation des objectifs tout en mobilisant les différentes énergies.

L'entreprise alors est à la fois concernée par la communication interne et par la performance organisationnelle, « *la première est un élément important et décisif pour un fonctionnement*

## Chapitre II L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle

---

*fluide et flexible des processus de l'organisation. Considérant cette organisation comme un ensemble de processus, qui ne peuvent en aucun cas fonctionner d'une manière isolée et séparée, la communication ici est devenue très importante pour une gestion transversale des processus de l'entreprise. Sans oublier que la performance organisationnelle peut être mesurée par le degré d'efficacité de gestions dites des processus »<sup>68</sup>.*

Pour cela nous pouvons dire qu'une communication efficace est très importante pour le bon fonctionnement d'une organisation, « *car la communication interne est l'une des fonctions de base de la gestion dans toute organisation, la transmission efficace d'informations, d'idées, de pensées, de décisions, d'opinions et de plans au sein de l'organisation est nécessaire non seulement pour de bonnes relations humaines, mais aussi pour une performance organisationnelle puisqu'elle est considérée comme un facteur déterminant pour instaurer la cohésion des groupes et la création de lien social, voire d'esprit de consensus et donc gommer les points de divergence »<sup>69</sup>.*

Au sein de l'entreprise, « *la communication est un outil puissant pour prendre contact avec autrui (collègue, supérieur hiérarchique, subordonné, collaborateur), entretenir et maintenir les relations professionnelles. Les salariés communiquent entre eux d'une manière formelle, informelle et dans tous les sens, n'oublions pas que parmi les principes de la communication c'est que cette dernière comporte un contenu et un aspect relationnel, et pour qu'une communication soit réussie il faut la considérer comme une relation. Les employés venant de régions différentes, de mentalité et de personnalités différentes vivent ensemble, ils passent toute la journée dans un contexte professionnel, un lieu fermé où ils sont obligés de communiquer les uns avec les autres. Avec la communication ils arrivent à coopérer, collaborer et gérer leurs conflits pour pouvoir continuer, aller de l'avant, avancer et défendre l'intérêt général de l'entreprise « leur objectif commun », ils sont vraiment dans une relation d'influence où il y a de fortes interactions »<sup>70</sup>.*

Grâce à la communication, les salariés arrivent à gérer leurs griefs et leur stress, les managers ont compris que pour que leurs employés soient performants et productifs il faut partager l'information avec eux et ils ont enfin compris que l'individu est le pilier de l'entreprise et

---

<sup>68</sup>ITRIBI.G, « *la communication interne et la performance de l'entreprise* », P14 .In : [https://www.academia.edu/45683673/La\\_Communication\\_Interne\\_et\\_La\\_Performance\\_de\\_L'Entreprise](https://www.academia.edu/45683673/La_Communication_Interne_et_La_Performance_de_L'Entreprise). Consulté le 1/6/2023 à 16h35.

<sup>69</sup>LEMERCIER.S, « *La communication interne comme outil de motivation dans l'entreprise* », 2016, P5.In : [https://publication-theses.unistra.fr/public/memoires/2016/EMS/2016\\_RHA\\_LEMERCIER\\_Soline.pdf](https://publication-theses.unistra.fr/public/memoires/2016/EMS/2016_RHA_LEMERCIER_Soline.pdf). Consulté le 10/5/2023 à 12h09.

<sup>70</sup>In:<https://blog.cenareo.com/ameliorer-la-communication-interne-en-entreprise> .Consulté le 11/4/2023 à 10h41.

## Chapitre II L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle

---

qu'il faut le considérer et communiquer avec lui et non l'ignorer et le rejeter mais aussi valoriser ses compétences par le dialogue ce qui permet de le motiver, de renforcer sa productivité, et par voie de conséquence, la performance de l'entreprise.

La communication interne est également un outil de base pour la motivation, *« ce qui peut améliorer le moral des employés dans une organisation car communiqué ne signifie pas de transmettre l'information mais aussi, d'impliquer et de créer un sentiment d'appartenance des destinataires et de renforcer leur engagement »*<sup>71</sup>.

C'est la raison pour laquelle les entreprises cherchent les meilleurs solutions et moyens de communication interne pour influencer leurs salariés en termes de motivation , car dans un premier lieu elle permet à chaque salarié de se situer son travail dans un ensemble plus vaste qui lui donne du sens en informant les collaborateurs sur les différentes tâches à accomplir, de rendre visible et compréhensible les finalités de l'entreprise, les mettre au courant de la situation économique de l'entreprise, les motiver par la création d'un climat de compréhension et de confiance réciproques, les impliqué dans la résolution des problèmes inhérents ainsi que dans la réalisation d'une hausse de chiffre d'affaire, cette motivation serait l'énergie indispensable qui guiderait les comportements des uns et des autres pour une meilleure convergence des actions pour l'atteinte des objectifs ce qui permet à l'entreprise d'être performante ,ainsi que la motivation a le rôle principal dans l'engagement des compétences RH *« sachant que aujourd'hui, la performance d'une entreprise repose sur le savoir-faire plus que sur les aspects matériels d'où l'importance de la gestion et le développement des compétences » , donc le besoin de disposer des ressources distinctives oblige les organisations ayant des visions à long terme à disposer de bonnes stratégies de communication interne »*<sup>72</sup>.

Dans un deuxième temps ,elle est aussi considérée comme un facteur clé de la confiance ,se sentir en parfaite confiance au sein du contexte professionnel, travailler dans un climat sain, dans une bonne ambiance, de respect mutuel, dans de bonnes conditions, dans une situation de confort est très important pour le salarié afin de donner le meilleur de lui-même.

Aujourd'hui, le premier souci des managers c'est établir un rapport de confiance avec les employés et s'accorder avec eux, l'employé doit se sentir en sécurité. Grâce à une communication efficace on peut instaurer la confiance et un climat social sain, de maintenir

---

<sup>71</sup>In : <https://www.tarfold.com/fr/la-communication-interne-dans-les-entreprises-un-facteur-de-productivité-et-dengagement-des-equipes/> . Consulté le 1/6/2023 à 17h55.

<sup>72</sup>In : <https://www.ideuzo.com/blog/communication-interne> . Consulté le 22/4/2023 à 11h35.

## Chapitre II L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle

---

l'unité et la coopération au sein de l'organisation. Aujourd'hui les managers recourent à plusieurs techniques pour instaurer ce climat de confiance à savoir une compatibilité et une parfaite cohérence entre les paroles et les actes, la sincérité, la bienveillance, la reconnaissance, la motivation morale, l'implication des employés, la circulation de l'information, l'ajustement, la considération, le partage, l'égalité et l'équilibre.

Afin de maintenir la confiance toute communication doit reposer également sur la transparence, la réactivité et l'objectivité, ce sont des facteurs clés de la cohésion et la performance de l'entreprise. L'employé doit se sentir en confiance avec son supérieur hiérarchique, avec ses collègues au sein de l'entreprise où il travaille.

La confiance est nuisible quand elle n'est pas fondée, pour instaurer ce climat de confiance, le dirigeant doit éliminer les conduites qui suscitent la méfiance comme le fait d'être imprévisible, on ne peut pas se fier à quelqu'un de ce genre, tenir des propos irréfléchis, faire peu de promesses, agir de façon déroutante, avoir une conduite reprochable, ne pas consulter avant de décider et mettre les employés devant le fait accompli, ne pas s'exprimer clairement, ne pas être franc.

Dans l'autre côté, « *une communication inappropriée ou défectueuse entre les employés ou entre le manager et ses subordonnés est la principale cause de conflit et du faible moral au travail, autrement c'est la cause de diminution d'engagement des gens au sein de l'organisation. Les coûts engendrés par les comportements négatifs au travail font partie des coûts attribuables aux résultats de la gestion des ressources humaines* »<sup>73</sup>.

Ces comportements entraînent des surcoûts liés à l'altération de la qualité des processus du travail et mettent en danger la stabilité des systèmes au sein de l'organisation. , la dégradation du climat social entraîne des coûts importants liés au mécontentement des employés qui se manifeste par des comportements individuels tels que la baisse de productivité dans l'exercice du travail, par des taux d'absentéisme et de turn-over élevés, des retards, des négligences et des fautes professionnelles, du manque de coordination et d'encadrement du travail que l'on peut mesurer à titre d'exemple par la différence entre le temps prévu pour la réalisation d'une tâche et le temps effectivement dépensé pour l'accomplir ou par des actions collectives et des conflits sociaux qui peuvent se solder par des grèves et des crises sociales de longue durée

---

<sup>73</sup>ITRIBI.G, « *la communication interne et la performance de l'entreprise* »,P14 .In : [https://www.academia.edu/45683673/La\\_Communication\\_Interne\\_et\\_La\\_Performance\\_de\\_L'Entreprise](https://www.academia.edu/45683673/La_Communication_Interne_et_La_Performance_de_L'Entreprise). Consulté le 1/6/2023 à 16h35.

## Chapitre II L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle

---

lesquelles perturbent le rythme du travail et engendrent des coûts élevés liés à la gestion de ces situations de crise.

Avec une communication efficace, dans le cas où la décision est analysée de manière négative par le salarié, la communication interne pourra permettre au salarié de mieux comprendre le sens de la décision et il est absolument possible de maintenir une bonne relation humaine dans l'organisation tout en encourageant les idées ou les suggestions des employés et en les mettant en œuvre autant que possible, ça causera également une augmentation de la production à faible coût.

Ainsi que, « *une ambiance de travail sereine, un dialogue social constructif, des collaborateurs impliqués, donnent une image positive de l'entreprise, ce qui contribue à attirer davantage de clients et de candidats. La fidélisation des salariés et l'attractivité induisent également une réduction des coûts de recrutement. Ainsi que l'accord collectif joue un rôle essentiel à la fois comme espace et temps de la communication et comme générateur de règles du jeu qui vont définir les marges de manœuvre et bâtir les compromis nécessaires pour l'action collective donc l'atteinte des objectifs de l'entreprise* »<sup>74</sup>.

Donc, le succès de toute entreprise dépend dans une large mesure d'une communication interne efficace et efficiente car il est évident qu'une communication bien gérée crée de la valeur ajoutée à l'entreprise puisque le capital humain permet aux organisations de posséder un avantage concurrentiel certain parce qu'il produit un savoir, des compétences spécifiques, une expérience, une innovation, et constitue un gage de la qualité de ses relations avec les clients. La satisfaction du personnel quant à la façon dont il est traité par son organisation est un levier de la performance qu'il convient de mesurer au même titre que la satisfaction des autres partenaires de l'organisation.

Au final, la contribution de la communication interne à la performance organisationnelle repose sur l'hypothèse selon laquelle une communication efficace favorise l'engagement et l'implication des employés dans leur travail, une mobilisation, autour de valeurs communes, une intelligence collective qui participe dans l'augmentation de la capacité de l'organisation à répondre aux attentes de ses clients en termes de qualité de produits, de services, de communication avec ses différents partenaires externes, ainsi que toutes ces actions permettent d'initier en parallèle les bases solides d'une véritable stratégie de

---

<sup>74</sup>In : <https://steep.com/blog/communication-interne/avantages-communication-interne-entreprise>. Consulté le 22/5/2023 à 14h55.

## Chapitre II L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle

---

communication externe. En outre, des collaborateurs heureux, pour qui le travail a du sens, sont les meilleurs ambassadeurs de la marque de l'entreprise.

### **Conclusion**

Ce deuxième chapitre, avait pour but d'expliquer l'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle.

Au début, nous avons présenté le concept de performance qui a été appréhendé de différentes façons ainsi que ses divers types.

Ensuite, nous avons consacré une réflexion à la performance organisationnelle, d'où nous avons tiré un enseignement selon lequel une entreprise est performante lorsqu'elle réalise un équilibre organisationnel à partir d'une pratique de communication orientée performance organisationnelle qui se mesure à travers indicateurs multiples.

Pour vérifier empiriquement cette évidence, il est important de lui consacrer une étude de cas auprès de la CRMA, ce qui fera l'objet du troisième chapitre.

### **Introduction**

Le secteur agricole est l'un des secteurs les plus touchés par les risques soit climatique pour le végétale ou mortalité, maladie pour l'animal. De ce fait, la CRMA offre un tas de produits qui sont avantageux pour s'assurer de la continuité de cette activité.

Pour ce faire, la CRMA est sensé de se doter d'un système de communication interne efficace permettant l'adhésion et le développement d'une relation durable avec ses salariés pour satisfaire ses clients, ce qui introduit des effets positifs sur sa performance organisationnelle. A cet effet, nous consacrons ce chapitre pour transposer le corpus théorique initié dans les chapitres précédents. Mais, en premier lieux, il est nécessaire de présenter d'abord la CRMA pour avoir un éclaircissement qui nous permettra de nous situer et de connaître notre espace d'investigation ; ensuite, nous consacrons notre réflexion pour étudier le rapport existant entre la communication interne et la performance organisationnelle au sein de cette compagnie d'assurance.

## **Section 1 : Présentation de la CRMA**

La mutualité agricole en tant qu'acteur économique proche des agriculteurs, se positionne comme un « Assureur Conseil », soucieux d'aider les agriculteurs à identifier et à maîtriser les risques de leurs métiers et de leur exploitant. Cette section porte essentiellement sur la présentation de l'organisme d'accueil dans lequel nous avons effectué notre enquête de terrain. Cette présentation nous permettra d'avoir une idée d'ensemble sur la Caisse Nationale De Mutualité Agricole (CNMA) et sur la Caisse Régionale De Mutualité Agricole (CRMA) de Tizi Ouzou.

### **1.1. Présentation de la mutualité agricole CNMA**

Cette partie portera essentiellement sur l'histoire de la CNMA, son positionnement, ses objectifs, ses activités, ses produits, son organisation et le cadre institutionnel régissant l'organisation de cette dernière.

#### **1.1.1. L'offre historique sur la CNMA**

La Mutualité Agricole a vu le jour sous forme de Crédit Agricole Mutuel, représentée par des caisses locales. Cette institution a été créée dès 1901, elle est régie par les dispositions de la loi 1901 portant sur les associations professionnelles à caractère non commercial et à but non lucratif, dans l'objectif d'offrir du crédit aux agriculteurs. Par la suite, le besoin d'assurer leurs biens s'est fait ressentir, d'où la création des Caisses d'Assurances Mutuelles contre l'incendie et plus précisément, l'assurance contre l'incendie des récoltes agricoles (l'assurance grêle, et Bétail) et par conséquent, la naissance de la Sétifienne en 1903, Alger en 1904, Tiaret et la constantinoise en 1908, la Guelmoise assurance en 1910, Khemis Miliana connu par Affre ville Assurance en 1911, l'Aurassienne assurance en 1925.

Elle est issue de réunification, à partir de 1972 de trois caisses en activité, en restant toujours dans le même domaine agricole, qui sont :

- La Caisses Centrale de Réassurances des Mutuelles Agricoles (CCRMA) ;
- La Caisse Centrale des Mutuelles Sociales Agricoles (CCMSA) ;
- Et la Caisse Mutuelle Agricole des Retraité (CMAR).

Aujourd'hui, après que la gestion des assurances sociales ait été transférée en 1995 au régime général (CNAS, CNR), les assurances agricoles qui sont à l'origine de la création des premières caisses de mutualité agricole en 1903, demeurent l'activité principale de la mutualité agricole.

## Chapitre III : L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle, cas de la CRMA

---

La Mutualité Agricole, leader incontestée pour la couverture en assurances agricoles, confrontée désormais aux transformations que connaît son environnement, à la suite de l'ouverture du marché des assurances à la concurrence, est appelée à répondre aux nouveaux besoins et défis par ses sociétaires et aux exigences du nouveau paysage économique. En effet, la Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA) offre ses services à travers son réseau, constitué des Caisses Régionales (CRMA) et des bureaux locaux à une clientèle composée principalement de la population Agricole, rurale et des investisseurs dans le secteur agricole dans les domaines des assurances des biens.

### 1.1.2. Positionnement de la CNMA dans le marché des assurances

La CNMA est placée sous le contrôle d'une tutelle technique et administrative par le ministère de l'agriculture, d'une part, et d'autre tutelle économique et financière exercée par le ministère des finances, d'autre part. A titre d'exemple la CNMA a enregistré en 2017 un montant de 13.012 Millions DA soit une part appréciable de 11% du marché des assurances dommages. Pour la même année, la contribution de la CNMA dans les assurances agricoles demeure majoritaire avec une part de 75% en 2017.<sup>75</sup>

### 1.1.3. Objectifs, Missions et activités

La Mutualité Agricole en tant qu'acteur économique proche des agriculteurs, se positionne comme « Assureur Conseil » soucieux d'aider les agriculteurs à identifier et maîtriser les risques de leurs métiers et de leurs exploitations. L'objectif principal était de les aider à intégrer les mesures de sécurité préconisées dans le cadre de leurs activités.

En milieu rural, c'est l'activité agricole qui est à la base du développement économique et social. C'est, donc, l'agriculteur qui constitue la clé de la réussite des projets et programmes destinés à promouvoir, les zones rurales, et par conséquent, c'est sur la famille rurale que doivent se concentrer les efforts d'informations, d'assistance et de formation. C'est dans cet esprit d'accompagnement de l'agriculteur, que le programme de développement des activités de proximité initié et élaboré par la Mutualité Agricole, dans ce cadre, la CNMA se positionne en tant qu'acteur principal et leader dans la promotion des activités mutualistes.

### 1.1.4. Les principaux produits d'assurances commercialisés

Parmi les principaux produits d'assurances commercialisés par la CRMA nous citons à titre illustratif les suivants :

- Assurances Végétales ;
- Assurances Animales ;

---

<sup>75</sup> Document interne de la CRMA (2023).

## Chapitre III : L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle, cas de la CRMA

---

- Assurances Automobiles ;
- Risques Incendies, Responsabilités et Risques divers ;
- Risques engineering ;
- Risques industriels ;
- Assurances Transports, Multirisques et Risques Divers ;
- Et Assurances des Personnes et Voyages.

### 1.1.5. L'organisation de la Mutualité Agricole CNMA

La mutualité agricole (CNMA) est organisée sous forme de plusieurs centres de responsabilité, que nous citons comme suit :

- L'assemblée générale de la Caisse Nationale de Mutualité Agricole (CNMA) constituée des présidents de l'ensemble des caisses régionales, lesquelles nomment le président et membres, le directeur général est nommée par décret présidentiel sur proposition du ministre de l'agriculture après avis du conseil d'administration ;
- Pour ce qui concerne les caisses régionales, l'assemblée générale est constituée des membres sociétaires, le conseil d'administration élu par l'assemblée générale des sociétaires, le directeur de caisse est nommé par décision du directeur général de la caisse nationale ;
- Le conseil d'administration de la CNMA est constitué de douze(12) membres dont neuf (9) membres sont élus et trois(3) membres représentant le Ministère de l'Agriculture et du Développement Rural.
- Il est à noter que la CNMA comptait 2870 employés qui nécessite d'être gérés et contrôlés, d'où le recours au système de communication interne constitue l'une des pratiques de management garantissant sa performance organisationnelle.
- La direction générale est constituée de plusieurs directions centrales, à savoir :
  - Direction générale ;
  - Direction ressources humaines et gestion des compétences ;
  - Direction assurances automobile ;
  - Direction comptabilité générale ;
  - Direction gestion des finances, trésorerie et participations ;
  - Direction systèmes d'information et organisation ;
  - Cellule communication et animation commerciale ;
  - Direction juridique ;
  - Direction de formation ;

## Chapitre III : L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle, cas de la CRMA

---

- Direction audit interne ;
- Direction assurances agricoles ;
- Direction assurances incendie responsabilité et engineering ;
- Direction assurances transport, multirisques, risques simples et divers ;
- Direction équipements, moyens matériels et services externes ;
- Direction fonds d'état ;
- Direction formation et perfectionnement du personnel ;
- Direction gestion prévisionnelle et contrôle budgétaire ;
- Direction inspection générale ;
- Direction investissements et suivi patrimoine ;
- Et la direction réassurance et actuariat.

La structure organisationnelle de la CRMA est soumise à l'évolution contextuelle. Par conséquent, elle doit être flexible afin de répondre aux besoins de performance organisationnelle. Par conséquent, une communication interne efficace est d'une importance capitale pour atteindre cet objectif.

### **1.1.6. Cadre institutionnel régissant l'organisation de la CRMA**

Le cadre institutionnel est indispensable pour encadrer le mode de fonctionnement de la CRMA et pour garantir son équilibre.

L'organisation de la Mutualité Agricole régie par l'ordonnance N°72-64 du 02 décembre 1972, portant institution de la mutualité agricole définit ainsi les principales mutualités, Ce mode d'organisation consistait en la création d'autant de caisses de mutualités agricoles et bureaux locaux tout en fédérant autour d'une caisse nationale.

Les dispositions de l'ordonnance N°72-64 du 02 décembre 1972 ont été précisées par celles du décret exécutif n°95-97 du 1<sup>er</sup> Avril 1995 complété et modifié par le décret exécutif N°97-150 du 10 mai 1997 fixant les statuts –types des caisses de mutualité agricole et définissant les liens juridiques et organiques entre elles.

Un cadre institutionnel efficace est primordial pour assurer un développement durable permettant de répondre aux besoins de performance organisationnelle de la CRMA.

### **1.2. Présentation de la CRMA de Tizi-Ouzou**

La caisse régionale de mutualité agricole de Tizi-Ouzou est créée le 23/08/1968 dont le siège social se situe à 80 avenue Abane Ramdane Tizi-Ouzou. Elle est régie par la loi du 04 juillet 1900 et sur décision du président directeur de la caisse centrale de réassurance des

Mutuelles Agricoles du 21 décembre 1966, elle est constituée d'un conseil d'administration dont un président et 04 membres élus par l'assemblée générale composée paritairement par les sociétaires de la caisse régionale de Tizi-Ouzou, la CRMA de Tizi-Ouzou contient 83 salariés.

### **1.2.1. Organisation et fonctionnement de la CRMA Tizi-Ouzou**

La caisse régionale de mutualité agricole de Tizi-Ouzou est une structure hiérarchique et du soutien des bureaux locaux implantés dans son inscription territoriale, définie par voie réglementaire, elle exerce au niveau régional toute fonction déléguée par la direction générale. Ses missions sont prises en charge par un directeur régional assisté par des chefs de division et chaque division à des services à savoir division personnel et moyens généraux, division comptabilité et finances, division production, division sinistre, cellule juridique et la cellule informatique.

#### **1.2.1.1. Présentation de la division personnelle et moyenne généraux**

La division personnel et Moyens Généraux est considérée comme étant le pilier de la CRMA de Tizi-Ouzou, elle assure la gestion de tous les agents de l'entreprise, ainsi que leurs besoins en formation, car l'administration du personnel fournit les bases des décisions de gestion et de coordination qui nécessite un système de communication interne efficace pour entretenir des relations courantes au sein de la CRMA.

##### **1.2.1.1.1. Les activités de la division personnelle et moyenne généraux**

Parmi les activités de la division nous citons le recrutement, la formation, la motivation, la communication et la transparence et l'administration du personnel.

###### **1.2.1.1.1.1. Le recrutement**

Le recrutement consiste à assurer la disponibilité des ressources humaines dans toutes les structures de l'entreprise.

###### **1.2.1.1.1.2. La formation**

La formation envisage d'améliorer le niveau des compétences et la motivation du personnel, elle forme et recycle le personnel à l'intérieur de l'organisme.

###### **1.2.1.1.1.3. La motivation**

La motivation par la récompense, félicitation, prime, promotion quand il s'agit d'une motivation positive, et par la sanction, rétrogradation et le licenciement quand il s'agit d'une motivation négative.

#### **1.2.1.1.1.4. La communication et la transparence**

La communication et la transparence est essentielle pour que le collaborateur ait les informations nécessaires pour accomplir sa tâche. La communication est un moyen qui donne une idée précise de l'évolution des objectifs de l'entreprise.

#### **1.2.1.1.1.5. L'administration du personnel**

L'administration du personnel consiste à sécuriser son effectif en assurant un paiement rigoureux des salariés, des primes, en suivant la gestion de la présence et l'absence, des heures supplémentaires, planifier les congés annuels et organiser les remplacements. Il s'agit aussi de gérer la carrière de ses salariés depuis leur recrutement jusqu'à leur retraite. Ces activités sont au cœur de fonctionnement de la CRMA, pour cela elle doit veiller sur leur efficacité afin d'améliorer sa performance organisationnelle.

#### **1.2.1.1.2. Le chef de la division personnelle et moyenne généraux**

Le chef de division personnel et moyens généraux assure plusieurs rôles nous citons :

- Il a pour rôles d'animer, d'orienter, de coordonner et de contrôler les activités des ressources humaines (gestion du personnel, paie et emploi, formation) ;
- Il assure la gestion des moyens communs de l'entreprise ;
- Il entreprend toutes études et travaux ayant trait à la fonction ressources humaines sur la demande de la hiérarchie ;
- Il concrétise toutes les actions de formation inscrites dans le plan de formation ;
- Il participe à l'élaboration du plan de formation et son bilan ;
- Exécute tous les mouvements de formation (recrutement, mutation, promotion, redéploiement) ;
- Et enfin, il supervise, anime, coordonne, contrôle et exécute les travaux liés à la gestion administrative et paie.

#### **1.2.1.2. La division comptabilité et Finance**

La division comptabilité et Finance assure la transcription de toutes les opérations financières. Elle enregistre toutes les évolutions dans les actifs et passifs de l'entreprise, pouvant être source d'information pour celle-ci, la communication des données de cette division avec les salariés paraît primordial car cela leur permettra de se sentir considérés et créera un climat de confiance au sein de cette compagnie.

##### **1.2.1.2.1. Missions de la division comptabilité et finance**

Parmi les plus importantes missions de la division comptabilité et Finance, nous pouvons citer :

- Enregistrer les opérations dans les comptes ;
- Produire des états périodiques (balance) et annuels, bilans et comptes de résultat ;
- Assurer et maintenir la rentabilité de l'entreprise ;
- Et garantir la solvabilité de l'entreprise.

### **1.2.1.3. La division sinistre**

La division sinistre est l'essence même de l'assurance, puisque c'est à cette division que revient la tâche la plus lourde, à savoir honorer la promesse du contrat d'assurance, dans cette division la communication est rattaché directement au directeur vue qu'elle est lié à la sécurité. C'est elle qui assure la préservation de la relation avec le client, mais aussi de réduire les coûts pour l'entreprise.

#### **1.2.1.3.1. Mission de la division sinistre**

Parmi les principales missions de la division sinistre, nous avançons :

- La gestion des réclamations ; bonne source d'information pour l'entreprise ;
- La réception des déclarations et transcription des sinistres ;
- Assurer l'assainissement des sinistres dans les meilleurs délais ;
- Une évaluation et provision des stocks sinistres ;
- Et veiller sur l'assainissement des fichiers des clients et prémunir des fraudes.

### **1.2.1.4. Division production**

La division production représente le centre d'efficacité de l'entreprise, le front office de notre mutuelle. La division production, représentée par 18 bureaux locaux, assure la distribution des produits d'assurances de la CNMA, et l'effectif le plus important de la CRMA Tizi Ouzou, d'où la nécessité d'un système de communication interne assurant le contact et la transmission des informations entre ses 18 bureaux pour garantir de l'efficacité des processus. Elle constitue avec la division sinistre le centre névralgique de la CRMA.

#### **1.2.1.4.1. Mission de la division production**

Ce sont les clients qui assurent nos salaires, c'est à la CRMA en général de les préserver ; la division production étant le meilleur outil, parmi les missions de cette division nous citons :

- Assurer un bon accueil pour nos clients ;
- Etre à l'écoute des déclarations et réclamations du client ;
- Maitrise des produits d'assurances ;
- Etre de bon conseil pour nos clients ;
- Commercialisation des contrats d'assurance et diversification de portefeuilles ;

- Assurer la réalisation des objectifs tracés par le centre décisionnel ;
- Améliorer et maintenir la relation client ;
- Recouvrement des créances ;
- Et elle assure la remontée de l'information.

En l'absence d'un service commercial, la division production assure l'organisation des opérations de prospection, de démarchage et de préparation et participation dans les événements de vulgarisation.

#### **1.2.1.5. La cellule informatique**

Toutes les divisions et fonctions déjà citées ne peuvent fonctionner sans un raccordement informatique qui assure la collecte, l'acheminement, l'enregistrement, l'analyse et le stockage des données.

##### **1.2.1.5.1. Missions de la cellule informatique**

Parmi les missions de cette division nous citons :

- Facilite le bon fonctionnement des opérations techniques (souscription, traitement des dossiers) ;
- Assure le transfert des données techniques vers la comptabilité ;
- Collecte des données interne et externe ;
- Elle interprète les informations recueillies ;
- Et elle détecte les erreurs de fonctionnement.

#### **1.2.1.6. La fonction de Managériale**

Si la notion du mutualisme est un fondement de la CRMA et un but de sa création c'est aussi, la notion fondamentale que le directeur doit inculquer à son équipe, malgré que les décisions les plus élémentaires soient prises au niveau central, le déclinement de ces objectifs sur les services et bureaux de la CRMA, le suivi des réalisations, le contrôle, reste des tâches des directeurs de caisses, mais sans en être un bras de sanction ; il est avant tout un meneur d'hommes, responsable de la motivation et de l'efficacité de son unité.

##### **1.2.1.6.1. Mission du directeur au sein de la CRMA**

Le directeur au sein de la CRMA assure plusieurs missions, parmi lesquelles, nous citons :

- Décliner les objectifs selon les moyens et la potentialité de chaque service ;
- Motiver son équipe à la réalisation de ses objectifs ;
- Planifier les missions de chacun de ses éléments ;
- Contrôler et suivre les réalisations ;

-Offrir les moyens et logistique d'aide aux réalisations mais toujours dans la mesure de son pouvoir ;

-Et enfin, les assurances est un travail d'équipe, la consultation de son équipe à travers l'organisation des réunions est indispensable pour écouter ses collaborateurs.

#### **1.2.1.8. Le conseil administratif**

La CRMA, a su relever tout déficit, d'être parmi les premiers, mais tout ça n'aurait pas pu être possible, sans la participation de ses adhérents et sociétaires dans sa préservation. Toujours considéré comme un acteur incontournable du monde agricole et une partie prenante dans la préservation de l'activité agricole vice versa.

A cet effet, la CRMA, organise chaque 04 ans des élections, un appel à une assemblée générale est lancé, tous les sociétaires adhérents sont invités à participer, pour élire un conseil administratif qui va représenter les agriculteurs et les directions agricoles, et participer dans le bon fonctionnement de la mutualité :

Le conseil d'administration est élu pour une période de quatre (04) années et il est composé des membres sociétaires suivants :

-Cinq (05) administrateurs élus par l'assemblée générale conformément aux dispositions Statutaires ;

-Un (01) représentant non éligible du ministère de l'agriculture.

##### **1.2.1.8.1. Le président du conseil d'administration**

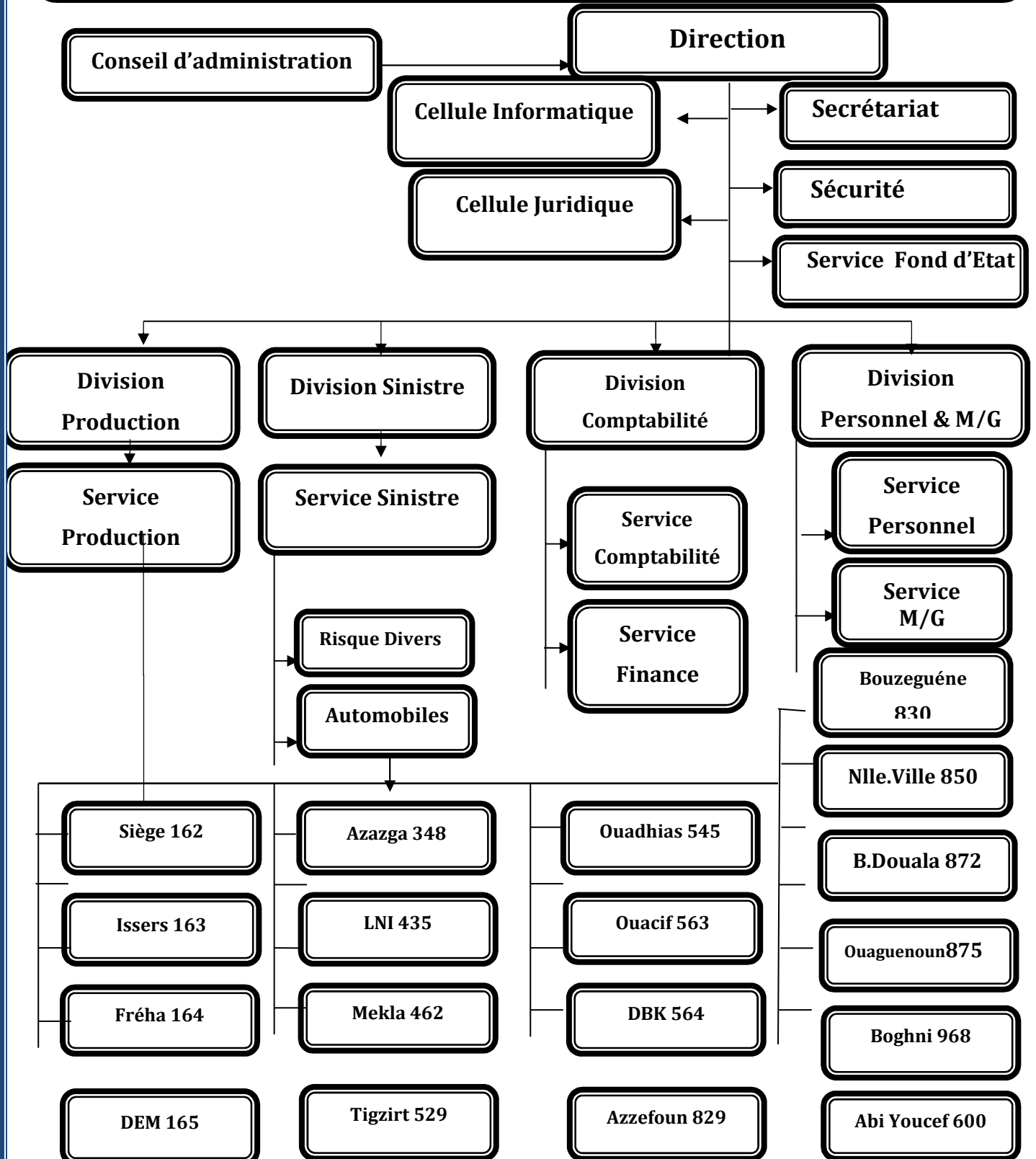
Le président du conseil d'administration assume un rôle important à la CRMA de Tizi-Ouzou. C'est le premier responsable auprès de l'assemblée générale ; il a le droit de regard sur les actes de gestion sans cependant disposer de pouvoir en la matière. Tous comme il peut signaler les insuffisances qu'il aura détecté à la CRMA, il est tenu de recevoir huit jours par mois les sociétaires, de les écouter et de régler leurs problèmes, ainsi que l'animation d'activités visant à informer, sensibiliser et mobiliser de nouveaux adhérents à la CRMA.

La communication interne est l'un des facteurs clés de la performance du capital humain pour assurer le développement durable de la CRMA.

#### **1.2.2. Organigramme de la CRMA Tizi Ouzou**

L'organigramme est un outil de communication destiné à faciliter la compréhension des rapports et liens existants au sein de la CRMA ce qui facilite l'optimisation de cette dernière et donc répondre aux besoins de performance organisationnelle.

## Organigramme de la Caisse Régionale de Mutualité Agricole de Tizi-Ouzou



## **Section 2 : Les effets de la communication interne sur la performance organisationnelle de la CRMA**

Dans cette section, nous abordons principalement la présentation des données recueillies dans la division personnelle et moyenne généraux, pour ensuite procéder à l'analyse générale de notre recherche. Cela commencera par une description de la communication interne, puis nous indiquerons ensuite, les outils utilisés au sein de la CRMA, leurs impacts sur la performance organisationnelle de l'entreprise et enfin nous abordons les différents indicateurs de performance organisationnelle de cette dernière.

### **2.1. La communication à la CRMA**

Le sujet de notre étude étant principalement orienté sur la communication interne de la CRMA comme levier de performance organisationnelle, il nous est apparu logique de réaliser, avec les participants, un état des lieux du dispositif de communication présentement déployé afin de comprendre son fonctionnement. À ce niveau, les responsables de la division personnel et moyens généraux ont pris un réel plaisir à nous expliquer l'organisation de la Cellule Communication et Animation Commerciale, ses activités, et enfin à nous donner un aperçu sur les outils de communication utilisés.

De ce fait, la communication interne revêt une importance capitale au sein de la CRMA, pour mieux illustrer cette importance nous présentons la Cellule Communication et Animation Commerciale et ses différentes activités.

#### **2.1.1. La Cellule Communication et Animation Commerciale**

Avant toute chose, il faut savoir qu'au sein de la structure organisationnelle de la CRMA, il existe une direction centrale entièrement dédié à la réflexion et à la mise en œuvre de la politique de communication interne et externe appelée « Cellule Communication et Animation Commerciale » (CCAC). Les répondants nous ont expliqué que cette cellule agissait directement sous l'autorité de la direction générale CNMA.

Ses éléments sont responsables de la mise en place de la politique de communication externe et des relations avec l'extérieur. Les participants nous ont expliqué que les employés affectés à la documentation géraient les ouvrages et documents acquis par l'institution pour la documentation du personnel.

### **2.1.1.1. Les activités de la Cellule communication et Animation Commerciale**

Même s'ils n'étaient pas tous issus de la cellule communication, grâce à leur ancienneté, les pratiquants ont pu nous donner un générique des activités de la CCAC. Les réponses étaient plurielles, mais convergeaient généralement vers les activités suivantes :

- Assurer la circulation de l'information ascendante au sein de l'institution ;
- Coordonner la conception des brochures, des documents et imprimés édités par la CNMA ;
- Élaborer un plan de communication de l'institution et veiller à son application au plan national ;
- Analyser les courriers afin d'orienter et de conseiller le directeur général dans les prises de décision en matière de communication ;
- Couvrir toutes les manifestations organisées par l'institution et aussi les conférences de presse du directeur général et des directions régionales ;
- Organiser la médiatisation de tout événement susceptible d'influencer positivement l'image de la CNMA et d'accroître sa notoriété ;
- Et organiser des séminaires sur la réforme des activités de la CNMA.

### **2.2. Les outils de communication interne**

À la CRMA comme dans toute autre organisation, l'information transite via des canaux et par des moyens bien précis. Nous avons donc demandé au chargé du personnel et moyens généraux de nous établir une liste des canaux au travers desquels transitait l'information à la CRMA. À ce stade des entrevues, le chargé du personnel et moyens généraux a pu lister plusieurs outils qu'ils utilisent couramment afin de faire passer l'information. À son niveau, il a pu nous expliquer en quelques mots l'utilité de ces outils à savoir les moyens oraux et les moyens écrits.

#### **2.2.1. Les moyens oraux**

La communication orale au sein de la CRMA s'effectue par des différents outils à savoir l'entretien informel, l'entretien individuel, la téléphonie de l'entreprise et l'audiovisuel.

##### **2.2.1.1.L'entretien informel**

L'entretien informel est un entretien qui n'est pas organisé de manière officielle, il s'agit des rencontres pouvant s'opérer de manière périodique, dont l'objectif est de dresser les directives pour la période à venir. Ces rencontres sont utiles pour établir des relations avec les autres employés de la CRMA et pour gagner leurs confiances ainsi que la compréhension de contenu de leurs activités professionnelles et une identification des actions à mettre en œuvre pour accompagner la performance sur la période à venir, ce qui va permettre aux salariés de la

CRMA d'être plus productives et d'accomplir leurs tâches convenablement ce qui contribue à la performance organisationnelle.

#### **2.2.1.2.L'entretien individuel**

L'entretien individuel c'est un rendez-vous périodique entre le manager et chacun de ses collaborateurs. Cette rencontre individuel permet de mieux connaître les collaborateurs, de savoir s'ils ont des ambitions personnelles si le poste leur convient, s'ils rencontrent des difficultés, ainsi que d'évaluer et d'apprécier les compétences professionnelles du collaborateur (s'il est nécessaire d'établir des plans de formation), de repérer les dysfonctionnements éventuels et de fixer des objectifs futures. La prise en considération des attentes des collaborateurs permet de les motiver et de les responsabiliser ce qui résulte une efficacité des employés dans leurs poste et une stimulation de leurs créativité donc cela permet de cultiver des compétences particulières ce qui accroît l'agilité stratégique de l'entreprise et donc sa performance organisationnelle.

#### **2.2.1.3.La téléphonie d'entreprise**

La CRMA dispose de téléphone fixe qui est une technologie de communication par fil qui permet de transmettre des appels vocaux que ça soit en interne ou en externe, le téléphone Fax qui est un appareil électronique qui permet d'envoyer et de recevoir des informations sous forme de document (papier fax), et le téléphone mobile qui est une technologie de communication sans fil, ce qui facilite la communication au sein l'entreprise. Ces outils apportent des bénéfices importants car ils permettent la compression du temps (on peut désormais communiquer immédiatement d'un point du globe à l'autre) donc la rapidité de partage de l'information ce qui permet une exécution des tâches dans les délais et la réduction des contraintes d'éloignement et cela à moindre cout. Ceci permet d'accroître l'efficacité par la réduction des couts et d'améliorer l'efficacité ce qui renforce la performance organisationnelle de la CRMA.

#### **2.2.1.4.L'audiovisuel**

L'audiovisuel c'est un outil qui permet au niveau de la CRMA la transmission d'informations sous formes de composantes sonores et visuelles au même temps.

En effet, le moyen de communication le plus efficace semble être l'audiovisuel. Les études montrent que les gens comprennent plus rapidement et facilement un message à travers une vidéo qu'à travers un simple article écrit car les images et les sons peuvent aider à expliquer les concepts complexes de manière plus claire, cela permet à la CRMA de coordonner ses collaborateurs, de les renseigner de manière précise sur leurs responsabilités individuelles et

collectives, sur les tâches qu'ils doivent accomplir dans le cadre de leur projet de groupe, et sur la méthode utilisée pour ce faire ce qui assure un travail en équipe efficace qui contribue la CRMA à atteindre ses objectifs, et, donc sa performance organisationnelle.

### **2.2.2. Les moyens écrits**

La CRMA utilise de différents outils écrits nous citons les outils traditionnels et les outils récents.

#### **2.2.2.1. Les outils traditionnels**

Parmi les outils traditionnels nous citons la note d'information, la note de service, la note d'intérim, la documentation et le tableau d'affichage.

##### **2.2.2.1.1. La note d'information**

La note d'information c'est un outil qui vise à faire circuler une information sur un événement qui vient de se dérouler ou qui doit se dérouler très prochainement à un ou plusieurs destinataires en lien avec l'activité de la CRMA. Dans le premier cas, le but sera d'éviter que les salariés apprennent par l'extérieur un événement qui les concerne, dans le second d'éviter les fuites d'informations non contrôlées vers l'externe, ce qui assure une communication claire et sans malentendus ni ambiguïtés qui permet au salarié de se sentir à l'aise dans son travail et intégré au sein de son espace de travail et dispose d'un sentiment d'appartenance qui le motive quotidiennement à travailler et à faire de son mieux pour améliorer ses performances et cela se reflète naturellement sur la performance organisationnelle de la CRMA.

##### **2.2.2.1.2. La note de service**

Au niveau de la CRMA, la note de service est un outil de communication qui a pour objectif de fixer les règles de fonctionnement interne, et de tracer les directives ce qui permet d'améliorer la qualité de vie au travail et d'éviter les conflits car chacun se sent important et conscient de son rôle à jouer et de lutter contre le désengagement des collaborateurs et la baisse de leurs productivités ce qui permet de répondre aux besoins de la performance organisationnelle de la CRMA.

##### **2.2.2.1.3. La note d'intérim**

La note d'intérim a pour vocation d'informer sur le temps pendant lequel une fonction est assurée par une autre personne que le titulaire ce qui permet une cohérence et une cohésion au sein de la CRMA qui se traduit par sa performance organisationnelle.

#### **2.2.2.1.4. La documentation**

La documentation est un support de contenant informationnel relatif aux activités de la CRMA. La documentation encourage le partage des connaissances « le savoir collectif », ce qui permet de comprendre le fonctionnement des processus, de profiter d'une transparence accrue et d'une culture collaborative et stratégique et une adhésion au projet de la CRMA, et ce tout en communiquant sur les résultats chiffrés afin de donner du sens au travail et préserver la motivation, donc, un climat de confiance s'instaure « une équipe soudée » aura pour conséquences la fidélisation des employés ce qui permet de réduire les coûts liés au recrutement et à la formation de nouveaux salariés et par conséquent, sa performance organisationnelle.

#### **2.2.2.1.5. Le tableau d'affichage**

Le tableau d'affichage est un panneau permettant d'afficher des informations diverses de la CRMA. Il permet à chaque salarié de prendre connaissance des règles applicables au travail et de certaines informations utiles. Ce dernier a une partie réservée à des petites annonces, informations relatives aux loisirs, etc. Ces petites affichettes donnent vie à l'intérieur de l'entreprise, renforcent leurs morales, cela favorise le bien être des équipes et leurs épanouissements et donc l'efficacité dans la réalisation de leurs tâches ce qui contribue à la réalisation des objectifs de la CRMA ce qui contribue positivement à sa performance organisationnelle.

#### **2.2.2.2. Les tendances récentes**

Parmi les différents outils récents de la communication interne nous citons la messagerie électronique, les visioconférences et l'intranet.

##### **2.2.2.2.1. La messagerie électronique**

La messagerie électronique appelée également un courrier électronique est un message écrit envoyé électroniquement via un réseau informatique. Ce dernier permet une communication rapide, bon marché, accessible et facilement reproductible ce qui crée un esprit d'harmonie, la coopération, la complémentarité et la synergie positive et la dynamique de groupe au sein de la CRMA, qui sont fondamentale pour assurer des résultats positifs sur le long terme, et par la suite sa performance organisationnelle.

##### **2.2.2.2.2. Les visioconférences**

Les visioconférences c'est des techniques qui permettent de voir et de dialoguer avec son interlocuteur à travers un moyen numérique. Ce dernier permet de mieux collaborer pour des salariés ne travaillant pas forcément au même endroit ce qui augmente la productivité et

d'un point de vue extérieur, la CRMA gère sa communication interne de manière positive est très bien vue. En ayant une image positive, cela attire des talents plus facilement (le recrutement devient plus facile), et elle acquiert une bonne image du point de vue de ses clients ce qui va permettre d'assurer sa performance organisationnelle.

#### **2.2.2.2.3. L'intranet**

L'intranet est un outil technologique de pointe, il permet de faciliter l'accès à l'information et de la faire facilement circuler. L'existence d'un logi-type au sein de la CRMA permet de transmettre des dossiers et l'accès rapide à d'autres postes à travers des codes permettant d'améliorer l'efficacité opérationnelle des processus de travail (réduction des coûts, réduction des délais, amélioration de la sécurité de fonctionnement, etc.) ce qui assure sa performance organisationnelle.

#### **2.2.2.3. Autres moyens écrits**

On peut également souligner quelques autres moyens écrits, tels que le tract, le compte rendu, l'enquête d'opinion ou encore les questions soumises à la direction de l'entreprise.

##### **2.2.2.3.1. Tract**

Tract analogue, dans sa présentation, aux tracts syndicaux, distribué sur les lieux de travail et permettant de faire connaître rapidement le point de vue de la direction à l'ensemble du personnel et une distribution très facile, soit près des portes, soit dans les services, soit encore sur les pare brises et dans les cars ce qui facilite la circulation, la compréhension des informations et la réalisation efficace de leurs tâches et donc sa performance organisationnelle.

##### **2.2.2.3.2. Compte rendu de réunion**

Procès-verbal du comité d'entreprise ou de la réunion des délégués du personnel, ou compte-rendu d'une réunion d'information, ou d'une réunion de travail.

Diffusion d'éléments d'information aux participants à la réunion et d'autres personnes que l'on souhaite informer, cela permet de créer un sentiment d'appartenance ce qui renforce l'engagement des salariés ce qui favorise sa performance organisationnelle.

##### **2.2.2.3.3. Enquête d'opinion**

L'enquête d'opinion c'est une recherche systématique des aspirations du personnel par sondage extensifs ou échantillonnés.

Diagnostic du climat de la CRMA, (attentes et motivations du personnel, sujets de satisfaction et d'insatisfaction, degré d'adhésion aux objectifs). Analyse d'un problème particulier

(conditions de travail, style de commandement, besoins en formation, image de l'entreprise, etc.). La prise en considération des attentes des collaborateurs permet leurs épanouissement professionnel et l'ambiance s'en trouve améliorée grâce à la convivialité et le bien-être au travail, car un salarié satisfait aura naturellement envie de manifester son implication auprès de son employeur en s'investissant davantage dans ses missions au quotidien ; mais également auprès de ses clients ce qui sert aussi son image de marque , ce qui sera un levier essentiel de la performance organisationnelle de la CRMA.

### **2.5. Les indicateurs de performance**

La performance organisationnelle se décline au travers de la surveillance et la mesure des processus par des indicateurs de différentes natures à savoir les indicateurs de recrutement, les indicateurs de mouvement, les indicateurs de formation, les indicateurs liés à la rémunération, les indicateurs commerciaux, les indicateurs de climat social et les indicateurs financiers.

#### **2.5.1. Les indicateurs de recrutement**

En règle générale, la culture de la CRMA de Tizi Ouzou n'admet aucune discrimination entre travailleurs en matière de recrutement. En effet à compétences et qualifications égales ils sont prioritaires. Le contenu de leurs contrat de travail est précisée par le règlement interne de la CRMA, il prévoit notamment le poste d'affectation, la catégorie, l'affectation de travail, les éléments de rémunération et avantages prévus par la convention ainsi que la période d'essai.

En effet, une bonne communication interne irradie au-delà des murs de la CRMA, et donc, ajoute une corde à son arc au moment de recruter. La manière dont elle communique avec ses collaborateurs et ce qui transparait, notamment sur les réseaux sociaux, montre le vrai visage de la CRMA. Dans ce sens, la CRMA est incité à animer sa communication interne régulièrement car cela permet d'attirer les talents et de diminuer les couts de recrutement ce qui perfectionne sa performance organisationnelle.

#### **2.5.2. Les indicateurs de mouvement**

Il existe plusieurs indicateurs de mouvement, nous citons le taux de promotion.

##### **Le taux de promotion**

Le taux de promotion correspond au pourcentage de l'effectif des agents remplissant les conditions pour un avancement de garde qui pourront être promus. La promotion est considérée comme l'un des types de motivation, après s'être assuré de l'augmentation du salaire et du passage d'une année au même poste, et l'observation d'augmentation des

### Chapitre III : L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle, cas de la CRMA

---

compétences et des connaissances de l'employé, ce dernier sera promu pour un poste supérieur, la CRMA a enregistré un taux de 19,28% en 2022<sup>76</sup>, cela contribue à améliorer la relation entre le supérieur et les collaborateurs ce qui augmente la dynamique de communication interne ainsi que la simple perspective de savoir qu'il est possible d'évoluer au sein de la CRMA accroît leurs fidélité cela améliore le contexte organisationnel et donc sa performance organisationnelle.

$$(16 / 83) * 100 = 19,28\%$$

#### 2.5.3. Les indicateurs de formation

La CRMA procède à une amélioration des performances individuelles par le développement des connaissances et des qualifications professionnelles, c'est-à-dire, par des plans de formation car 75 % des employés obtiennent souvent des informations sur les offres de formation de leurs responsables directs cela montre qu'il existe une bonne communication entre les employés et les responsables direct, et 18% des salariés de la CRMA participe à ses plans de formation,<sup>77</sup> cela indique que les formations au sein de la CRMA servent à offrir aux travailleurs des nouvelles connaissances et de nouveaux savoirs qui ont pour objectif de mieux maîtriser le poste occupé et développer leurs carrières, de surcroît permettre une productivité maximale et par conséquent, sa performance organisationnelle.

$$(15/83) * 100 = 18\%$$

#### 2.5.4. Les indicateurs liés à la rémunération

La caractéristique de la population employée de la CRMA influence considérablement la mise en place d'une politique de rémunération dans la mesure où le sentiment d'équité interne ne doit pas disparaître pour laisser la place aux comportements non productifs. La classification des rémunérations est faite en tenant compte des différents niveaux de qualification du poste et du fait que l'entreprise est une mutualité agricole.

---

<sup>76</sup> Document interne de la CRMA( 2023).

<sup>77</sup> Idem.

## Chapitre III : L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle, cas de la CRMA

Le salaire moyen de la CRMA est de 70000 DA, ainsi que le taux d'évolution de la rémunération de ses collaborateurs est de 2,5% d'une année à l'autre.<sup>78</sup>

En effet, la communication interne est importante pour s'assurer que les employés sont conscients de la variété et de la valeur des composantes de leurs rémunérations, ainsi que la prise en considération de leurs besoins par les différentes indemnités, allocation et primes motive et fidélise ses collaborateurs ce qui augmente la dynamique de communication interne qui renforce l'engagement organisationnel et donc sa performance organisationnelle.

### 2.5.5. Les indicateurs commerciaux

Ces indicateurs sont clés pour mesurer l'efficacité de son processus, parmi lesquelles nous citons le chiffre d'affaires et la part de marché relative.

#### 2.5.5.1. Le chiffre d'affaires

Le chiffre d'affaires est un élément clé permettant d'apprécier le niveau de l'activité courante de la CRMA et sa compétitivité. En effet, la communication interne permet d'impliquer davantage ses collaborateurs et d'offrir un climat de confiance et de bien-être au travail ce qui augmente leurs productivités et par conséquent sa performance organisationnelle.

Les réalisations de la CRMA sont présentées dans le tableau suivant :

**Tableau n°1 : Evolution du chiffre d'affaires de la CRMA Tizi Ouzou par branche**

	EVOLUTION 2020-2021	%	EVOLUTION 2017-2021	%
<b>Automobile</b>	29228459,79	4,64%	244636078,7	38,32%
<b>IARD</b>	4512037,92	9,99%	19546375,44	43,30%
<b>AGRICOLE</b>	5967224,37	22,08%	-9547795,54	-35,32%
<b>TRANSPORT</b>	496942,99	11,33%	1572834,11	36,02%

Pour mesurer l'efficacité commerciale d'un point de vue quantitatif, la CRMA recourt à des indicateurs chiffrés le chiffre d'affaires pour déterminer le rendement d'une personne ou la productivité d'un service à savoir l'augmentation de chiffre d'affaires ce qui le

<sup>78</sup> Document interne de la CRMA (2023).

pousse à améliorer davantage la communication interne ce qui permet de répondre aux besoins de performance organisationnelle.

#### **2.5.5.2. La part de marché relative**

La part de marché relative mesure le pourcentage de ses ventes par rapport à son principal concurrent, la CRMA étant le premier assureur agricole traduisant sa performance organisationnelle ce qui l'encourage à communiquer davantage pour maintenir sa position.

#### **2.5.6. Les indicateurs de climat social**

Les indicateurs de climat social permettent d'évaluer la santé humaine et sociale des salariés de la CRMA, parmi ces indicateurs nous citons le taux de satisfaction des salariés, le taux de rotation du personnel, le taux d'absentéisme, le taux de gréviste et le taux de démission.

##### **2.5.6.1. Taux de satisfaction des employés**

La satisfaction des salariés est la résultante de ce qu'apporte le travail à un collaborateur en termes d'épanouissement professionnel, relationnel et social.

De ce fait, la communication interne est un pilier pour augmenter la satisfaction des salariés de la CRMA, c'est ce qui l'encourage à communiquer efficacement en interne, car il est essentiel que tous les employés avancent ensemble dans la même direction pour qu'elle atteints ses objectifs ce qui assure sa performance organisationnelle.

##### **2.5.6.2. Taux de rotation du personnel**

Le taux de rotation du personnel permet à la CRMA de savoir de quelle manière elle renouvelle ses effectifs. Ce taux est de 4 à 7% ce qui indique une stabilité salariale au sein de cette dernière.<sup>79</sup>

En ayant une bonne communication interne affaiblit le taux de rotation du personnel en assurant le succès et le bon fonctionnement de la CRMA, ce qui permet d'économiser du temps, de l'argent et des efforts car un faible taux de rotation augmente la motivation de ses collaborateurs ce qui aidera à optimiser la productivité, à maintenir le succès à long terme ainsi que sa performance organisationnelle.

##### **2.5.6.3. Le taux d'absentéisme**

Le taux d'absentéisme est un indicateur clé permettant de mesurer le pourcentage d'absences par rapport au temps de travail prévu dans la CRMA qui a enregistré un taux de 63% en 2022 et cela peut avoir un impact négative sur le fonctionnement de cette dernière.<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> Document interne de la CRMA (2023).

<sup>80</sup> Idem.

## Chapitre III : L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle, cas de la CRMA

---

L'absentéisme est un des coûts indirects de l'impact d'une mauvaise communication interne, c'est ce qui pousse la CRMA à communiquer efficacement en interne en instaurant une bonne ambiance de travail et un climat de travail sain assurant une efficacité dans l'accomplissement de leurs tâches car un salarié engagé est moins absent, et par conséquent sa performance organisationnelle.

$$(230/360)*100= 63\%$$

### **2.5.6.4. Le taux de gréviste**

Le taux de gréviste indique le nombre de grèves au sein de la CRMA, lorsque les employés sont en désaccord sur certains points, ils n'ont plus besoin de faire grève dans un climat de bonne communication car la qualité des relations professionnelles entre salarié et employeur est reconnue comme un déterminant majeur de la performance organisationnelle de la CRMA.

### **2.5.6.5. Le taux de démission**

Le taux de démission indique le pourcentage de démission au sein de la CRMA qui est de 1%,<sup>81</sup> ceci est un bon signe d'un bon climat de travail et du bien-être des salariés en interne, ce qui l'encourage à communiquer davantage pour maintenir cette stabilité ce qui contribue à sa performance organisationnelle.

### **2.5.7. Les indicateurs financiers**

Les indicateurs financiers s'articulent à la survie de la CRMA et sa capacité à atteindre ses objectifs financiers, elle est mesurée par plusieurs indicateurs tels que le taux de rentabilité et la rentabilité financière.

#### **2.5.7.1. Le taux de rentabilité**

Le taux de rentabilité est le rapport entre le profit et la production, il rapporte donc le résultat net comptable au chiffre d'affaires, c'est l'un des principaux critères que les investisseurs aiment à prendre en compte pour juger la performance de la CRMA, cela l'encourage à communiquer efficacement en interne pour atteindre ses objectifs car en communiquant davantage cela permet d'instaurer un climat de confiance dans la mesure où ce dernier se sent considéré et motivé ce qui pourra affecter positivement sa performance organisationnelle.

---

<sup>81</sup> Document interne de la CRMA (2023).

### **2.5.7.2.La rentabilité financière**

La rentabilité financière mesure la capacité des capitaux investis par les actionnaires et associés à dégager un certain nombre de profit. Pour garantir un rendement financier important la CRMA est amené à augmenter la dynamique de la communication en interne ce qui améliore la qualité de vie au travail et l'efficacité de ses collaborateurs qui se reflète sur sa performance organisationnelle.

#### **Conclusion**

Le présent chapitre a été accordé à la partie pratique de notre étude. En effet, dans un premier lieu, nous avons présenté l'organisme d'accueil (la CRMA), ainsi que ses différents services. Dans un second temps, nous avons défini les outils de la communication interne de cette dernière comme la téléphonie, l'intranet, les visioconférences, la documentation, etc., contribuant à favoriser un climat de confiance et de compréhension ainsi que leurs impacts sur sa performance organisationnelle, puis nous avons apprécié quelques indicateurs mesurant cette dernière.

La CRMA adopte un système de communication interne efficace arrive à améliorer sa performance organisationnelle.

## Conclusion générale

---

Dans un environnement de plus en plus turbulent et en perpétuelle mutation, caractérisant par la mondialisation et une forte concurrence entraînant une augmentation des incertitudes et des risques. La communication interne est une étape importante dans la vie des entreprises, elle permet de faciliter le travail et le positionnement de chacun dans l'entreprise car elle a un rôle important dans le maintien du flux de travail et l'efficacité du travail à chaque fois qu'il existe de bons systèmes de communication.

En effet, une fois mise en place et dynamisée, la communication interne tend vers un management participatif permettant le partage de l'information dans et pour l'action, le développement de l'apprentissage et l'envie des responsabilités, nous remarquons l'importance de la communication interne dans la gestion des ressources humaines.

Ainsi, la communication interne est à la fois le reflet des objectifs et des ambitions d'une entreprise mais également un moyen de mieux comprendre et échanger avec les employés de celle-ci. Elle a pour objectif de construire le dialogue entre ces deux parties pour que tous puissent évoluer de la manière qu'ils le désirent.

En outre, les outils permettant d'engendrer la communication interne sont nombreux et variés. Ils s'adaptent aux besoins de situations particulières et il ne faut pas en délaissier un dans l'espoir de pouvoir combler un manque autrement.

Ensuite, l'amélioration de la communication à l'intérieur de la culture de l'entreprise de telle manière à ce qu'elle contribue à la qualité de vie (le style de communication par les responsables devrait encourager la coopération interprofessionnelle et l'acceptation mutuelle), ce qui assure sa performance organisationnelle.

A côté de cela, la communication interne peut également être un levier de motivation lors de période de changement. Pour ce faire, elle doit nécessairement être intégrée dans la conduite du changement. Cela va permettre de lever les résistances au changement et donc éviter une perte trop importante de la motivation. Dans le même sens, en période de changement, la communication interne pourra être un levier de motivation si elle joue un rôle dans l'adhésion des salariés à ce changement.

Sur la base de ce constat, nous avons essayé à travers ce mémoire de mettre la lumière sur l'importance des outils de communication interne et leurs contributions dans la performance organisationnelle dans le cas de l'entreprise CRMA. Nous avons constaté qu'il y a une variété d'outils permettant de faciliter le travail des collaborateurs et d'augmenter leurs engagements.

## Conclusion générale

---

Par ailleurs, la mesure de la performance organisationnelle à la CRMA s'effectue à travers différents indicateurs. Leurs analyses nous a permis de constater une amélioration de l'efficacité et l'efficience de cette dernière.

Donc, la CRMA est appelé à développer davantage sa communication interne pour assurer un climat de travail stable et serein permettant d'en bénéficier de la synergie positive car elle est devenue un moyen de perfection, un facteur central et important pour toutes les formes de création de valeur, en constituant le chemin qui conduit vers la satisfaction des attentes du personnel d'une manière particulière, et par conséquent consolidant sa performance organisationnelle.

### Références bibliographiques

#### I. Ouvrages

1. **BOSQUET.R** « *fondement de la performance humaine dans l'entreprise* ».éd. D'ORGANISATION, France, 1989.
2. **CHARPENTIER .P**, « *Organisation et gestion de l'entreprise* », éd. AGNÈS FIEUX, France, 2006.
3. **D'ALMEIDA.N** et **LIBAERT.T** « *La communication Interne de l'entreprise*», 3<sup>émé</sup> éd, éd. DUNOD, Paris, 2003.
4. **D'ALMEIDA.N** et **LIBAERT.T** « *La communication Interne des entreprises*», 7<sup>émé</sup> éd, éd. DUNOD, Paris, 2014.
5. **DARBELET.M** et al, « *l'essentiel sur le management* », 5<sup>émé</sup>éd, éd. BERTI, Alger, 2007.
6. **DECAUDIN .J.M** et al, « *La communication interne* », 3<sup>émé</sup> éd, éd. DUNOD, 2013.
7. **DORIATH.B** et **GOUJET.C**, « *Gestion prévisionnelle et mesure de la performance* », 3<sup>émé</sup> éd, éd. DUNOD, Belgique, 2007.
8. **LEBEL.M.F** et **LEBEL.P**, « *Organiser la communication interne* », éd. CHIHAB, 2<sup>émé</sup> trimestre 1995, Batna.
9. **LEHNISCH .J.P**, « *La communication dans l'entreprise* », éd.PUF, Paris, 2004.
10. **LORINO.P**, « *méthodes et pratiques de la performance* », éd. D'ORGANISATIONS, France, 2000.
11. **LUSTHAUS.C** et al, « *Evaluation organisationnelle* », éd. QUÉBEC, Canada, 2003.
12. **MAADANLM** et **SAÏD.K**, « *Management et pilotage de la performance*», éd. HACHETTE, Espagne, 2009.
13. **REIX.R**, « *Système d'information et management des organisations* » ,5<sup>émé</sup> éd, éd. VUIBERT, Paris, 2004.

#### II. Mémoires

1. **AMRANIS** et **MANSOUR.N**, « *L'impact de la motivation sur la performance organisationnelle cas de CEVITAL d'Alger* », en vue de l'obtention d'un diplôme master en GRH, faculté de sciences de gestion, UMMTO, P37, 2020.
2. **BELAID.S** et **BELKAEMK**, « *La communication interne comme outil de gestion de conflit cas de tifra lait* », en vue de l'obtention d'un diplôme master en GRH, UMMTO, P 7, 2021.
3. **GUERROUANLS**, « *Le construit : performance organisationnelle et sa mesure* » master 2 mac 2 plan de la séquence, vol 1, P33, 2011.

## Bibliographie

4. **LEMERCIER.S**, « *La communication interne comme outil de motivation dans l'entreprise* », P5, 2016.
5. **MENAS.B** et **OUMSALEM.A**, « *La communication interne et son impact sur l'implication du personnel dans une entreprise : cas l'eniem* », en vue de l'obtention d'un diplôme de master en commercialisation des services, faculté de science commerciale UMMTO, P 18, 2016.
6. **OUKIL.S** et **TAMEZOUGHT.H**, « *La communication interne comme outil de motivation dans l'entreprise par approche ressource humaine et marketing interne* », en vue de l'obtention d'un diplôme de master en marketing des services, faculté de sciences commerciales, UMMTO, P12, 2020.

### III. Revues et articles

1. **LEGRENZI.C**, « *Informatique, numérique, système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques* », vie et science de l'entreprise, vol 2, n°200, PP 49-76, 2015. In : cairn.info <https://doi.org/10.3917/vse.200.0049> .
2. **ASRAOUI.I** et al, « *Tableau de bord prospectif outil de pilotage de la performance des établissements publics marocains à accès ouvert* », revue du contrôle, de la comptabilité et de l'audit, vol4, n° 2, P 284 .In : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3732630> .
3. **BOCCO .B.S**, « *Perception de la notion de performance par les dirigeants de petites entreprises en Afrique, Revue des Sciences de Gestion, 2010* », vol1, n°241, PP 117-124, 2010. In: <https://doi.org/10.3917/rsg.241.0117>.
4. **ISSOR .Z**, « *La performance de l'entreprise : un concept complexe aux multiples dimensions, 2017* », vol 2, n °17, PP 93-103, 2018.In :<https://doi.org/10.3917/proj.017.0093> .
5. **CHEKKAR.R** et **LABARADIN.P**, «*De l'information comptable a la connaissance financière : des années 1670 à nos jours. Comptabilité et connaissance* », France, P4, 2005 .In : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-0058115>.
6. **EL AMRAOUI. H** et **HINTI. S**, «*La performance d'entreprise : histoire d'un concept (1950 –2020)* », revue française d'économie et de gestion, vol 3, n° 5, P349. In: <https://www.revuefreg.fr/index.php/home/article/download/667/494/2023>.
7. **BOTTON.C** et al, « *Système de gestion de la performance : les conditions du succès* », dans gestion 2000 2012, n° 2, vol 29, PP 37-52, 2014.In : <https://doi.org/10.3917/g2000.292.0037>,

## Bibliographie

8. **GIROUX .N**, « *La communication interne : une définition en évolution communication et organisation*, vol5, 1994 », 2012. In : <http://journal.openedition.org/communicationorganisation/1696>; DOI: <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.1696>.
9. **ITRIBI.G**, « *la communication interne et la performance de l'entreprise* », P14 .In : [https://www.academia.edu/45683673/La\\_Communication\\_Interne\\_et\\_La\\_Performance\\_de\\_L'Entreprise](https://www.academia.edu/45683673/La_Communication_Interne_et_La_Performance_de_L'Entreprise).
10. **LEGRENZI.C**, « *Informatique, numérique, système d'information : définitions, périmètres, enjeux économiques* », Vie et science de l'entreprise, vol 2 ,n°200, PP 49-76, 2015. In : <https://doi.org/10.3917/vse.200.0049> .
11. **MASKINI .N** et **MOUNAJI .O** , « *La notion de performance globale et l'évolution des outils de son pilotage* », Revue Internationale du Chercheur ,vol 2 , n° 4 ,P 323. In : [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/276&ved=2ahUKEwjNh5amzYb\\_AhVenf0HHR RDBHQQFnoECAwQAQ&usg=AOvVaw3PxHgOtsqbrZn2cwBQhSrX](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.revuechercheur.com/index.php/home/article/view/276&ved=2ahUKEwjNh5amzYb_AhVenf0HHR RDBHQQFnoECAwQAQ&usg=AOvVaw3PxHgOtsqbrZn2cwBQhSrX).
12. **MORANA.J** et al, « *Les indicateurs de performance* »,2010. In : <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01055895> .
13. **GUERROUANLS**, « *Le construit :performance organisationnelle et sa mesure* » master 2 mac 2 plan de la séquence, vol 1 , P10, 2011 .In : [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://fr.scribd.com/doc/129597487/3-Le-Construit-Performance-Organisationnelle&ved=2ahUKEwja-NiroYn\\_AhUkhP0HHauPDAwQFnoECAwQAQ&usg=AOvVaw2G4UeZ\\_Xq7fJpnJ8wocwiY](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://fr.scribd.com/doc/129597487/3-Le-Construit-Performance-Organisationnelle&ved=2ahUKEwja-NiroYn_AhUkhP0HHauPDAwQFnoECAwQAQ&usg=AOvVaw2G4UeZ_Xq7fJpnJ8wocwiY) .
14. **OUBEJJA.M**, « *L'information dans l'entreprise* », p1. In : <https://lewebpedagogique.com/oubejja/files/2020/03/Linformation-dans-lentreprise.pdf>.
15. **TCHOUASSI.G**, « *Les besoins en informations dans les entreprises* »dans revue Congolaise de gestion 2017, vol 2 », PP 63-92. In : Cairn.info <https://doi.org/10.3917/rcg.024.0063> .
16. **SALGADO.M**, « *La performance : une dimension fondamentale pour l'évaluation des entreprises et des organisations* ». 2013. In : <https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://hal.science/hal->

## Bibliographie

---

[00842219&ved=2ahUKEwjpiyugIn\\_AhWJT6QEHXN9CVQQFnoECBEQAQ&usg=AOvVaw0ku4zNQUmTI5fXWYQRWCoI](https://doi.org/10.3917/rcg.024.0063) .

17. **TCHOUASSI.G**, « *Les besoins en informations dans les entreprises* », dans revue Congolaise de gestion 2017, vol 2 », PP 63-92. In : Cairn.info <https://doi.org/10.3917/rcg.024.0063> .
18. **VILLARMOIS. O**, « *Le concept de performance et sa mesure : un Etat de l'art, Maître de Conférences* », P1.  
In : [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://odlv.free.fr/documents/recherche/crperf.PDF&ved=2ahUKEwj2crBqYn\\_AhUMgv0HHRzxB0sQFnoECBcQAQ&usg=AOvVaw16smyzpTZG\\_KIiB-qaghT](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=http://odlv.free.fr/documents/recherche/crperf.PDF&ved=2ahUKEwj2crBqYn_AhUMgv0HHRzxB0sQFnoECBcQAQ&usg=AOvVaw16smyzpTZG_KIiB-qaghT).
19. **BEGIN.L.P**, « *L'influence de la mobilisation sur la performance organisationnelle en contexte manufacturier au Québec* », P 6, 2011. In : [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/5466&ved=2ahUKEwjN0vGlz4v\\_AhVIgv0HHa7JBJEQFnoECBAQAQ&usg=AOvVaw36RIy\\_x2VDNg5qyJa\\_0Bjm](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://savoirs.usherbrooke.ca/handle/11143/5466&ved=2ahUKEwjN0vGlz4v_AhVIgv0HHa7JBJEQFnoECBAQAQ&usg=AOvVaw36RIy_x2VDNg5qyJa_0Bjm) .
20. **BOTTON.C** et al, « *Système de gestion de la performance : les conditions du succès* », dans Gestion 2000 2012,n°2, vol 29, PP 37-52, 2014. In : <https://doi.org/10.3917/g2000.292.0037> .

### VI. Sites internet

1. <https://steeples.com>.
2. <https://www.indicerh.net>.
3. <https://www.memoireonline.com> .
4. <https://fr.linkedin.com>.
5. <https://steeples.com>.
6. <https://blog.cenareo.com> .
7. <https://www.tarfold.com>.
8. <https://www.ideuzo.com>.
9. [www.learneconomie.blogspot.com](http://www.learneconomie.blogspot.com).
10. <http://eduscol.education.fr>.
11. <https://www.larousse.fr> .

## Liste des tableaux et des figures

---

### Liste des tableaux

<b>N°</b>	<b>Titre de Tableau</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	Définitions : donnée, information, connaissance	06
<b>02</b>	Les typologies des systèmes d'informations	15
<b>03</b>	Evolution du concept de la performance d'entreprise.	37
<b>04</b>	Différents types de la performance	45
<b>05</b>	La matrice de mesure de la performance organisationnelle	47
<b>06</b>	Evolution du chiffre d'affaire de la CRMA Tizi Ouzou par branche	79

### Liste des figures

<b>N°</b>	<b>Titre des figures</b>	<b>Page</b>
<b>01</b>	La définition de l'information	<b>05</b>
<b>02</b>	Les rôles de l'information	<b>08</b>
<b>03</b>	La notion de système d'information	<b>11</b>
<b>04</b>	Le système d'information, objet pluridimensionnel	<b>12</b>
<b>05</b>	le schéma de la communication interne	<b>23</b>
<b>06</b>	le système de communication	<b>24</b>
<b>07</b>	La communication descendante	<b>25</b>
<b>08</b>	La communication ascendante	<b>25</b>
<b>09</b>	les composantes de la performance	<b>40</b>
<b>10</b>	Le tableau de bord prospectif	<b>49</b>

# Table des matières

---

**Remerciements**

**Dédicaces**

**Liste des figures**

**Liste des tableaux**

**Sommaire**

**Introduction générale.....01**

**Chapitre 1 : cadre conceptuel de la communication interne.....03**

**Introduction .....03**

**Section1: Notions de base sur l'information et sur le système d'information.....04**

1.1. Définitions et description de la notion de l'information.....04

1.1.1. Les Données.....04

1.1.2. La connaissance.....04

1.1.3. L'information .....05

1.1.4. Les formes de l'information .....06

1.1.4.1. Les informations formelles.....06

1.1.4.2. Les informations informelles .....06

1.1.4.3. Les informations blanches.....06

1.1.4.4. Les informations noires .....07

1.1.4.5. Les informations qualitatives .....07

1.1.4.6. Les informations quantitatives .....07

1.1.5. Les rôles de l'information .....07

1.1.5.1.L'information est un support des processus de gestion.....08

1.1.5.2. L'information est instrument de communication dans l'organisation.....08

1.1.5.3. L'information est un support de la connaissance individuelle.....09

1.1.5.4. L'information est un instrument de liaison avec l'environnement.....09

1.1.6. Les sources d'information .....09

1.1.6.1. Les informations internes .....09

1.1.6.2. Les informations externes .....10

1.2.Le système d'information .....10

1.2.1. Définitions .....10

1.2.2. Les niveaux de système d'information.....12

1.2.2.1. Le niveau individuel.....12

1.2.2.2. Le niveau collectif.....12

# Table des matières

---

1.2.2.3. Le niveau organisationnel .....	12
1.2.2.4. Le niveau inter-organisationnel.....	12
1.2.3. Les dimensions de système d'information .....	12
1.2.3.1. La dimension informationnelle .....	13
1.2.3.2. La dimension technologique .....	13
1.2.3.3. La dimension organisationnelle .....	13
1.2.4. Les fonctions du système d'information .....	13
1.2.4.1. L'acquisition.....	14
1.2.4.2. Le stockage.....	14
1.2.4.3. Le traitement.....	14
1.2.4.4. La diffusion .....	14
1.2.5. La typologie des systèmes d'information des entreprises.....	14
1.2.5.1. Les systèmes d'information opérationnels.....	14
1.2.5.2. Les systèmes d'information d'aide à la prise de décision .....	14
1.2.5.3. Les systèmes d'information de communication .....	15
<b>Section 2 : Généralités sur la communication interne .....</b>	<b>17</b>
2.1. L'évolution de la communication interne .....	17
2.1.1. Dans les années 1980 .....	17
2.1.2. À la fin des années 1990 .....	18
2.1.3. Au cours des années 2000 .....	18
2.1.4. La période allant de 2010 à 2020 .....	18
2.2. Définitions de la communication interne .....	18
2.2.1. Perspective fonctionnelle .....	19
2.2.1.1. La communication productive.....	19
2.2.1.2. La communication intégratrice.....	19
2.2.2. La perspective interprétative .....	20
2.3. Les objectifs de la communication interne.....	20
2.3.1. La communication interne au service du projet d'entreprise .....	20
2.3.2. Accompagner le Management.....	21
2.3.3. Relier et unifier .....	21
2.4. Les rôles de la communication interne.....	21
2.5. Les acteurs de la communication interne .....	22
2.5.1. Le dirigeant .....	22

# Table des matières

---

2.5.2. Le directeur des ressources humaines ou le chef du personnel.....	22
2.5.3. Le directeur de la communication .....	22
2.6. Le processus de communication interne .....	22
2.6.1. Le schéma de communication .....	23
2.6.2. Le système communication .....	23
2.6.2.1. La source .....	23
2.6.2.2. Le codage .....	23
2.6.2.3. Le vecteur .....	23
2.6.2.4. Le message .....	23
2.6.2.5. Le Décodage .....	24
2.6.2.6. Le Récepteur .....	24
2.6.2.7. Le Feedback .....	24
2.7. Les types de la communication interne .....	24
2.7.1. La communication descendante (hiérarchique).....	24
2.7.2. La communication ascendante (salariale) .....	25
2.7.3. La communication horizontale (latérale) .....	25
2.8. Les circuits de communication interne.....	26
2.8.1. Le circuit hiérarchique .....	26
2.8.2. Le circuit des instances représentatives.....	26
2.8.3. Le circuit de la communication interne.....	26
2.9. Le contenu de la communication interne .....	26
2.9.1. La communication opérationnelle.....	27
2.9.2. La communication motivante.....	27
2.9.3. La communication interpersonnelle .....	27
2.10. Les outils de la communication interne .....	27
2.10.1. Les moyens écrits .....	27
2.10.1.1. Le journal de l'entreprise.....	28
2.10.1.2. Les outils traditionnels .....	28
2.10.1.2.1. Les notes flash.....	28
2.10.1.2.2. La revue de presse .....	28
2.10.1.2.3. La note de service.....	28
2.10.1.2.4. La documentation .....	29
2.10.1.2.5. La boîte à idées.....	29

# Table des matières

---

2.10.1.2.6. Le tableau d'affichage.....	29
2.10.1.2.7. Le livret d'accueil .....	29
2.10.1.3. Les outils récents de la communication interne .....	29
2.10.1.3.1. Le journal électronique.....	29
2.10.1.3.2. Les messageries électroniques .....	30
2.10.1.3.3. Les visioconférences .....	30
2.10.1.3.4. L'intranet.....	30
2.10.2. Les moyens oraux.....	30
2.10.2.1. La communication de proximité .....	30
2.10.2.1.1. L'entretien informel .....	31
2.10.2.1.2. L'entretien individuel .....	31
2.10.2.2. Les relais techniques .....	31
2.10.2.2.1. La téléphonie d'entreprise .....	31
2.10.2.2.2. L'audiovisuel .....	31
2.10.2.2.3. Les techniques au service des réunions.....	32
2.11. Les avantages et les obstacles de la communication interne .....	32
2.11.1. Les avantages de la communication interne.....	32
2.11.2. Les obstacles de la communication interne.....	32
2.11.2.1. La résistance à la communication par les cadres .....	33
2.11.2.2. Le paradoxe de la communication interne .....	33
2.11.2.3. La difficulté d'évaluation.....	33
<b>Conclusion .....</b>	<b>34</b>
<b>Chapitre II: l'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle.....</b>	<b>35</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>35</b>
<b>Section 1 : Le concept de performance.....</b>	<b>36</b>
1.1.L'évolution de la notion de performance.....	36
1.2.Définitions de la notion de performance .....	38
1.3.Les composantes de la performance.....	40
1.3.1. Efficacité de gestion .....	41
1.3.2. Efficience de gestion .....	41
1.3.3. La pertinence .....	41
1.4.Les typologies de la performance.....	42

# Table des matières

---

1.4.1. La performance stratégique .....	42
1.4.2. La performance sociale .....	42
1.4.3. La performance managériale .....	43
1.4.3.1.Le leadership .....	43
1.4.3.2.Gestion des ressources humaines .....	43
1.4.3.3.Direction des subordonnés .....	43
1.4.4. La performance économique .....	43
1.4.5. La performance commerciale .....	43
1.4.6. La performance organisationnelle .....	44
1.5.Caractéristiques de la performance .....	45
<b>SECTION 2: L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle .....</b>	<b>46</b>
2.1.La mesure de la performance .....	46
2.1.1. Définition de la notion d'indicateur .....	46
2.1.2. La matrice de performance organisationnelle .....	46
2.2.Les indicateurs de la performance organisationnelle .....	48
2.2.1. Les indicateurs commerciaux .....	48
2.2.1.1.Le chiffre d'affaires .....	48
2.2.1.2.La marge brute .....	48
2.2.1.3.Le taux de rétention client .....	48
2.2.1.4.La part de marché relative .....	48
2.2.1.5.Le panier moyen .....	49
2.2.2. Le tableau de bord .....	49
2.2.3. Les indicateurs sociaux de la performance .....	50
2.2.4. Les indicateurs de climat social.....	50
2.2.4.1.Taux de satisfaction des employés .....	50
2.2.4.2.Le taux de rotation du personnel .....	50
2.2.4.3.Le taux d'absentéisme.....	50
2.2.4.4.Le niveau de stress au travail .....	51
2.2.4.5.Le taux de démission.....	51
2.2.4.6.Le taux de gréviste .....	51
2.2.5. Les indicateurs financiers.....	51
2.2.5.1.Les indicateurs de profitabilité.....	51

# Table des matières

---

2.2.5.2.La rentabilité financière .....	51
2.2.5.3.La rentabilité économique .....	51
2.2.6. Les indicateurs de formation .....	52
2.2.6.1.Le taux de participation aux formations.....	52
2.2.6.2.Le coût de formation par employé .....	52
2.2.7. Les indicateurs de recrutement.....	52
2.2.7.1.Le coût du recrutement.....	52
2.2.7.2.La qualité de recrutement .....	52
2.2.8. Les indicateurs liés à la rémunération .....	52
2.2.8.1.La masse salariale .....	52
2.2.8.2.Le taux de rémunération moyenne .....	53
2.2.8.3.Le taux d'évolution des rémunérations d'une année sur l'autre .....	53
2.2.9. Les indicateurs de mouvement .....	53
2.2.9.1.Le taux de mobilité interne.....	53
2.2.9.2.Le taux de promotion .....	53
2.3.L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle.....	53
<b>Conclusion .....</b>	<b>59</b>
<b>Chapitre III : L'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle, cas de la CRMA.....</b>	<b>60</b>
<b>Introduction .....</b>	<b>60</b>
<b>Section 1 : Présentation de la CRMA .....</b>	<b>61</b>
1.1. Présentation de la mutualité agricole CNMA .....	61
1.1.1. L'offre historique de la CNMA.....	61
1.1.2. Positionnement de la CNMA dans le marché des assurances .....	62
1.1.3. Objectifs, Missions et activités.....	62
1.1.4. Les principaux Produits d'assurances commercialisés .....	62
1.1.5. L'organisation de la Mutualité Agricole CNMA .....	63
1.1.6. Cadre institutionnel régissant l'organisation de la CRMA .....	64
1.2. Présentation de la CRMA de Tizi-Ouzou .....	64
1.2.1. Organisation et fonctionnement de la CRMA Tizi-Ouzou .....	65
1.2.1.1. Présentation de la division personnelle et moyenne généraux.....	65
1.2.1.1.1. Les activités de la division personnelle et moyenne généraux.....	65
1.2.1.1.1.1. Le recrutement.....	65

# Table des matières

---

1.2.1.1.1.2. La formation .....	65
1.2.1.1.1.3. La motivation .....	65
1.2.1.1.1.4. La communication et la transparence .....	66
1.2.1.1.1.5. L'administration du personnel .....	66
1.2.1.1.2. Le chef de division personnelle et moyenne généraux.....	66
1.2.1.2. La division comptabilité et Finance .....	66
1.2.1.2.1. Missions de la division comptabilité et finance .....	66
1.2.1.3. La division sinistre .....	67
1.2.1.3.1. Mission de la division sinistre .....	67
1.2.1.4. Division production.....	67
1.2.1.4.1. Mission de la division production .....	67
1.2.1.5. La cellule informatique .....	68
1.2.1.5.1. Missions de la cellule informatique .....	68
1.2.1.6.La fonction de Managériale.....	68
1.2.1.6.1. Mission du directeur au sein de la CRMA .....	68
1.2.1.8. Le conseil administratif.....	69
1.2.1.8.1. Le président du conseil d'administration .....	69
1.2.2. Organigramme de la CRMA Tizi Ouzou .....	69
<b>Section 2 : Les effets de la communication interne sur la performance organisationnelle de la CRMA .....</b>	<b>71</b>
2.1.La communication à la CRMA .....	71
2.1.1. La Cellule Communication et Animation Commerciale .....	71
2.1.1.1. Les activités de la Cellule communication et Animation Commerciale.....	72
2.2.Les outils de communication interne .....	72
2.2.1. Les moyens oraux.....	72
2.2.1.1. L'entretien informel .....	72
2.2.1.2. L'entretien individuel.....	73
2.2.1.3. La téléphonie d'entreprise .....	73
2.2.1.4.L'audiovisuel.....	73
2.2.2. Les moyens écrits .....	74
2.2.2.1. Les outils traditionnels .....	74
2.2.2.1.1. La note d'information.....	74
2.2.2.1.2. La note de service.....	74

# Table des matières

---

2.2.2.1.3. La note d'intérim .....	74
2.2.2.1.4. La documentation .....	75
2.2.2.1.5. Le tableau d'affichage .....	75
2.2.2.2. Les tendances récentes .....	75
2.2.2.2.1. La messagerie électronique .....	75
2.2.2.2.2. Les visioconférences .....	75
2.2.2.2.3. L'intranet .....	76
2.2.2.3. Autres moyens écrits .....	76
2.2.2.3.1. Tract .....	76
2.2.2.3.2. Compte rendu de réunion .....	76
2.2.2.3.3. Enquête d'opinion .....	76
2.3. Les indicateurs de performance.....	77
2.3.1. Les indicateurs de recrutement.....	77
2.3.2. Les indicateurs de mouvement .....	77
2.3.3. Les indicateurs de formation .....	78
2.3.4. Les indicateurs liés à la rémunération .....	78
2.3.5. Les indicateurs commerciaux.....	79
2.3.5.1. Le chiffre d'affaires.....	79
2.3.5.2. La part de marché relative .....	80
2.3.6. Les indicateurs de climat social.....	80
2.3.6.1. Taux de satisfaction des employés .....	80
2.3.6.2. Taux de rotation du personnel .....	80
2.3.6.3. Le taux de gréviste .....	81
2.3.7. Les indicateurs financiers .....	81
2.3.7.1. Le taux de profitabilité .....	81
2.3.7.2. La rentabilité financière.....	82
<b>Conclusion.....</b>	<b>83</b>
<b>Conclusion générale .....</b>	<b>84</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>86</b>
<b>Table des matières</b>	

# Résumé

## Résumé

Dans un mode globalisé et toujours plus compétitif, les entreprises doivent se doter d'un système de communication interne efficace pour développer le bien-être et la qualité de vie au travail.

La communication interne joue un rôle clé et représente un facteur de succès dans le maintien, voire l'amélioration des performances d'une entreprise ainsi que dans la réussite d'une démarche de création de valeur durable.

Notre mémoire vise à étudier l'impact de la communication interne sur la performance organisationnelle en s'appuyant sur une étude de cas au sein de l'entreprise CAISSE RÉGIONALE DE LA MUTUALITÉ AGRICOLE de TIZI OUZOU.

## Mots clés

Communication, interne, performance organisationnelle, performance.

## ملخص

في عالم معولم وتزايد فيه المنافسة ، يجب على الشركات أن تجهز نفسها بنظام اتصال داخلي فعال لتطوير الرفاهية ونوعية الحياة في العمل .

يلعب الاتصال الداخلي دورًا رئيسيًا ويمثل عاملاً ناجحًا في الحفاظ عليها ، حتى تحسين أداء الشركة وكذلك في نجاح عملية خلق القيمة مستمر .

تهدف أطروحتنا إلى دراسة تأثير الاتصال الداخلي على الأداء التنظيمي بناءً على دراسة حالة داخل شركة الصندوق الإقليمي للتبادل الزراعي في تيزي وزو .

## كلمات مفتاحية

الاتصال، الداخلي، الأداء التنظيمي، الأداء .