

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

MÉMOIRE

En vue de l'obtention d'un diplôme de master

En Sciences de Gestion

Spécialité : Gestion des Ressources humaines

Thème

**Analyse des enjeux de la communication
d'entreprise : cas SAA agence et direction
régionale TIZI OUZOU**

Réalisé par :

KEBCI Celia

Encadré par :

Mme AMNACHE Sabrina

Les membres du jury :

Président : DR LAICHE Mohamed, MCA, UMMTO

**Rapporteur : DR AMNACHE-CHIKH Sabrina, MCA,
UMMTO**

**Examinatrice : Mme BOUBEGHLA Nabila, MAA,
UMMTO**

2019/2020

DEDICACES

*A mes chers parents, pour tous leurs sacrifices,
leur soutien, et leurs prières tout au long de
mes études ;*

A mon aimable frère et à ma belle-sœur ;

A mes deux chères sœurs ;

*A mes tendres neveux Adam, Maria, Younes
et Anes*

*Que ce travail soit l'accomplissement de vos
vœux, et le fruit de votre soutien...*

Merci beaucoup

Remerciement

Au terme de ce modeste travail, nous tenons à remercier Allah tout puissant de nous donner le courage, la volonté et surtout la santé pour je puisse accomplir ce modeste travail.

Je tiens à remercier très sincèrement MME AMNACHE SABRINA qui m'a honorée en acceptant d'être ma promotrice, pour les précieux conseils qu'elle m'a prodigués tout au long de notre travail sa disponibilité et son assistance, je lui exprime ma profonde reconnaissance

Je remercie tout le personnel de la direction régionale des assurances pour leur collaboration, il est à signaler que ce travail n'aurait pas été réalisé sans la présence de documentation mise à ma disposition par le personnel

Enfin, nous remercions toutes les personnes qui m'ont aidé de près ou de loin pour élaborer ce travail.

LISTE DES ABREVIATIONS

CAAT : Compagnie Algérienne d'assurance Transport

CAAR : compagnie Algérienne d'assurance et de réassurance

CCRMA : Caisse Centrale De Réassurance Des Mutualistes Agricoles

MAATEC : Mutuelle Assurance Algérienne Des Travailleurs De L'éducation Et De La Culture

RH : RESSOURCES HUMAINES

SAA : Société National D'assurance

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1: Objectif de la communication interne	45
Tableau 2: Choix du mode de communication	49

LISTE DES FIGURES :

Figure 1 : schéma modèle Shannon et Warren.....	19
Figure 2 : Schéma de Wiener	20
Figure 3: récapitulatif réalisé par moi-même	26
Figure 4 : enjeux de la communication externe.....	65
Figure 5 : structure du marché Algérien des assurances	76

Sommaire

Introduction générale	8
Chapitre I : Cadre conceptuel de la communication	14
Introduction.....	15
Section 1 : approche de la communication	15
Section 2 : Notion de la communication d'entreprise	22
Section 3 : moyens de communication	30
Conclusion	40
Chapitre 2 : analyse des enjeux de la communication d'entreprise	41
Introduction.....	42
Section 1 : organisation de la communication d'entreprise	43
Section 2 : mise en place de la communication d'entreprise	48
Section 3 : analyse des enjeux de la communication d'entreprise	62
Conclusion :	69
Chapitre III : présentation du cas pratique: Société SAA.....	70
Introduction.....	71
Section 1 : concepts de base et définition de l'assurance	71
Section 2 : présentation de l'entreprise d'accueil.....	73
Section 3 :l'étude relative a l'analyse des enjeux de la communication dans l'entreprise SAA.....	80
Conclusion :	88

Introduction générale

Introduction générale

L'économie mondiale étant en évolution continuelles, une mutation technologique rapide, et une demande exigeante, notamment la mondialisation et la chasse à l'expertise, de ce fait l'entreprise doit atteindre ses objectifs et être performante par rapport aux concurrents dans toutes les conditions possibles.

Les différents changements qu'a connu l'environnement économique national et international à la fin des années quatre-vingt ont profondément modifié la structure des entreprises en général et particulièrement algérienne

Pour faire face à ce changement, l'entreprise doit communiquer. Les gestionnaires découvrent qu'avant de garder un contact positif avec les consommateurs et les investisseurs, il faut avant tout s'assurer de le conserver et de le développer avec ses travailleurs ou collaborateurs. Au fil des temps, la communication s'est développée afin de couvrir des aspects variés de la vie, partant de la communication basique qui garantit la survie jusqu'à la communication au sein d'une entreprise avec des objectifs bien définis

Toute organisation reçoit et émet chaque jour des informations qui permettent la prise de décisions et un bon fonctionnement de celle-ci. Savoir reconnaître une communication (interne, externe, formelle, informelle, institutionnelle, commerciale) et reconnaître la fonction qu'elle doit remplir permet à l'organisation de se donner des objectifs précis et les moyens d'y parvenir.

La communication aujourd'hui est un des facteurs les plus importants qui aide à exécuter la stratégie de l'organisation et qui permet de déployer plus efficacement les politiques de l'entreprise. Elle se conçoit comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur.

La communication d'entreprise c'est un échange d'informations à l'intérieur de l'entreprise. La communication interne, idéalement tout ce qui concourt à mobiliser le personnel de l'entreprise, en jouant à la fois sur le rationnel, salaire, avantages sociaux et sur l'effectif, fierté d'image, sentiment d'appartenance... quant à la communication externe, celle-ci se traduit par un échange d'information entre l'entreprise et son environnement.

En effet, La communication d'entreprise accompagne le projet socio-économique de l'organisation, elle en présente les objectifs, elle apporte un appui opérationnel aux managers dans son partage d'information, toute la vie de l'entreprise repose sur la collecte et la transmission des informations qui permettent de prendre des décisions correctes et d'assurer une bonne exécution. C'est notamment un outil essentiel dans la mobilité du personnel en entreprise Il est donc primordial qu'elle soit optimisée afin de favoriser le partage d'informations, de renforcer la motivation et la productivité des salariés et

D'améliorer leur bien-être. Une bonne communication permettra de mieux sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise, et pourra aider la hiérarchie à faire descendre l'information et à la faire remonter.

La communication d'entreprise se définit comme une approche globale de l'ensemble des communications institutionnelles, marketing et interne, permettant de créer un esprit de cohésion, un climat interne favorable en améliorant les relations entre ses différents membres. Etant un moyen d'écoute et de circulation d'information entre différents interlocuteurs individuels ou collectifs soit à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise. Pour qu'elle soit réussite elle utilise différents moyens qui permettent le développement de la gestion de l'entreprise.

Le dirigeant doit développer toute communication au sein de son entreprise, à la fois en interne et en externe, appréhendant tous les services qu'elle peut apporter aux salariés tout en simplifiant les rapports hiérarchiques. Les interactions entre salariés et direction ne doivent plus être simplement descendantes ou ascendantes, mais doivent aller dans les deux sens, et bien fonctionner également entre pairs, c'est-à-dire favoriser les échanges entre les différents acteurs de l'organisation quel que soit leur niveau hiérarchique.

Etant un véritable moyen de management, la communication doit obéir à un plan de communication où l'information est construite et diffusée via différents formats ou outils de communication : écrit (affichage, journal d'entreprise...), oral (réunion, séminaire...), audiovisuel (vidéo, CD...), communication électronique (intranet, outils de pilotage interne...).

La communication est un outil essentiel dans la mobilité du personnel en entreprise. Une bonne communication permettra de mieux sensibiliser le personnel aux enjeux de l'entreprise. Dans le sens d'une identité d'entreprise, elle permet de créer une image grâce à laquelle l'entreprise va avoir confiance auprès de ceux avec qui elle est en relation, elle contribue à créer une identité distinctive à partir de laquelle le consommateur sera guidé dans ses choix et ses opinions dans un environnement concurrentiel et des produits ayant les mêmes caractéristiques. Elle créera aussi une identité d'entreprise dans une culture commune, elle permettra à chacun de s'exprimer et enfin, elle pourra renforcer la considération et le respect mutuel au sein de l'organisation tout en contribuant à la réalisation du projet de l'entreprise, tout en fixant des objectifs plus concrets et plus spécifiques, puis concevoir, mettre en place et évaluer la communication interne.

Enfin, Les enjeux de la communication d'entreprise sont différents selon que la communication est interne ou externe. La communication interne répond à une logique RH alors que la communication externe repose davantage sur une logique stratégique.

Ces dernières années, le rôle de la communication interne s'est réellement complexifié, étant un outil de transmission d'informations descendantes, son véritable enjeu

est celui de l'adhésion des collaborateurs à l'organisation, à ses valeurs et à ses projets. Dans le contexte du management actuel, la communication interne est un levier essentiel au management qui doit nécessairement assortir toutes ses stratégies d'une bonne communication sous peine de se heurter à un mur de résistance, de démotivation et de dysfonctionnement. L'enjeu majeur de la communication externe est de faire connaître l'organisation, de développer sa notoriété. Il s'agit clairement de conditionner les publics (consommateurs) et leurs comportements en véhiculant une image forte de l'entreprise, de ses valeurs, de ses talents... Les enjeux majeurs de la communication externe sont donc d'apporter une réelle plus-value au développement de l'entreprise et à sa rentabilité.

Sur le plan organisationnel de notre travail, nous avons jugé opportun de suivre une période de formation au sein de la société SAA : direction régionale de Tizi - Ouzou lieu où nous avons pu observer de près comment l'entreprise est organisée, et d'analyser les différents enjeux de la communication au sein de cette entreprise.

Pour mieux éclaircir les objectifs de notre étude nous avons adopté un plan de travail qui sera subdivisé en 3 chapitres :

Le premier chapitre traitera sur la notion de la communication, les types ainsi que les formes de la communication et enfin les différents moyens de transmission d'information à l'intérieur ainsi qu'à l'extérieur de l'entreprise

Le second chapitre portera quant à lui sur les enjeux de la communication d'entreprise. Il a pour objectif d'explicitier la mission et la contribution de la communication à l'atteinte des objectifs des entreprises. Ce chapitre exposera les stratégies de la communication mise en œuvre par l'organisation, les techniques, ainsi que les leviers de la communication d'entreprise.

Sur la base de l'étude théorique exposée dans les deux chapitres précédents, le troisième chapitre aura pour objectif de donner en premier lieu un aperçu général de l'entreprise d'accueil pour les besoins de ce travail et le cas pratique de l'analyse des enjeux de la communication au sein de celle-ci.

1. Les objectifs du choix du thème :

Notre objectif de recherche est de démontrer l'impact de la communication d'entreprise sur le rendement d'une entreprise.

Démontrer le rôle de la communication externe dans l'amélioration de l'image de l'entreprise.

La valeur ajoutée de la communication interne sur les performances d'une entreprise.

Déterminer l'ensemble des moyens de communication dans l'entreprise ainsi que leur importance.

Déterminer la stratégie communicative au sein d'une entreprise algérienne.

2. Les raisons du choix de thème :

Notre thème de recherche se repose sur « l'analyse des enjeux de la communication d'entreprise ». La communication occupe une place de plus en plus importante et cela est dû à son influence sur le rendement des travailleurs au sein de l'entreprise, ainsi que sur leur profit, qui concerne les interactions. La communication fait partie de la vie de l'entreprise en étant le moyen par excellence qui détermine le niveau de réalisation et qui intervient favorablement à chaque étape du processus de transformation d'une entreprise. Ainsi le choix de notre thématique se repose sur les objectifs suivants :

- L'intérêt particulier que présente la communication interne au sein des entreprises Algériennes.
- La contribution que porte la communication interne au sein de l'entreprise Algérienne
- La découverte des différents moyens et nouvelles technologies de la communication
- LA détermination du rôle de la communication dans le fonctionnement de l'entreprise, et les liens entre les différents employés
- La Définition de la stratégie mise en œuvre au sein d'une organisation pour atteindre une bonne communication et un bon rendement.

3. Problématique

La communication d'entreprise est un enjeu stratégique pour le fonctionnement d'une administration. Elle développe le sens du collectif et fait prendre conscience du climat interne, des dysfonctionnements institutionnels, elle permet de mobiliser et de motiver les agents en fixant un cap, en unifiant les objectifs et les valeurs du service et en rendant compte du travail accompli collectivement et individuellement. Ainsi, les agents peuvent s'approprier les résultats et mieux se situer dans le service. En favorisant le dialogue et en améliorant les échanges, elle encourage chacun à formuler des observations et des propositions de changement. De ce fait, elle est de nature à lutter contre le cloisonnement administratif. Une communication dynamique facilitera la mise en place des grandes réformes de l'État et permettra par la communication externe et de véhiculer une image positive des services publics.

C'est dans cette perspective que notre problématique s'articule autour de la question suivante:

Quels sont les enjeux de la communication au sein de « l'agence et direction régionale d'assurance T-O » ?

Afin de concrétiser notre étude nous tenterons de répondre aux questions secondaires suivantes :

- a) Est-ce que la communication d'entreprise a une influence sur l'image de l'entreprise ?
- b) Comment l'entreprise Algérienne définit-elle une stratégie de communication ? peut-elle favoriser la cohésion entre les différentes parties prenante de l'entreprise ?

Afin de répondre à notre problématique, notre travail tiendra compte des hypothèses suivantes :

- a) La stratégie de la communication mise en place favorise la cohésion à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise.
- b) La communication interne et externe peut influencer sur l'image de l'entreprise.

Chapitre I : cadre conceptuel de la communication d'entreprise

Introduction

La communication s'inscrit dans une perspective sociale, répondant aux attentes d'information des partenaires de l'entreprise. Elle est émettrice et réceptrice des informations au sein d'une organisation.

Une bonne communication a un effet positif sur le climat interne, sur l'opinion que les salariés ont de la firme, au même titre que la communication externe et donc sur l'image de l'entreprise

L'information est la première dimension à considérer car elle est une base vitale de la communication, elle est le moteur d'échange de messages sur les deux volets : interne et externe.

Cette information reste ainsi au cœur du système de gestion de l'entreprise, comme elle est au centre de toute décision à prendre. Être bien informé est souvent (presque toujours) une condition à la réussite

Section 1 : approche de la communication

1. Définition de la communication :

La communication recouvre l'ensemble des interactions avec autrui, ou le fait d'être en relation avec quelqu'un: cherchant à convaincre, à séduire, à influencer autrui, transmet des ordres et des interdictions. Elle désigne aussi le contenu de ce qui est communiqué, contenant un ensemble des moyens et de techniques qui permettent la diffusion d'un message.¹

La communication permet l'échange d'informations entre les personnes (échange interpersonnel), mais aussi à travers notre société par le biais des acteurs de la communication entre émetteur et destinataire, elle établit donc le lien qui permet aux sociétés d'exercer et de fonctionner.²

La communication est l'action qui permet de transmettre, d'informer, grâce à l'expression verbale, elle utilise de nombreux signaux mimiques ou gestuels ainsi que des techniques nouvelles et nouveaux supports informatiques, mobiles, numériques ...

Ce processus dynamique par lequel un individu établit une relation avec quelqu'un, permet de transmettre des informations, des idées, des connaissances, des émotions, aussi

¹ Bruno JOLY, la Communication : le point sur marketing, éditeur : De Boeck supérieur, 1ère édition, Bruxelles, 2009, p7

² Richard ARCAND, Nicole BOURBEAU, la communication efficace : de l'intention aux moyens d'expressions, éditeur : De Boeck, paris, 1998, P13

Bien par la langue orale ou écrite que par un autre système de signe : gestes, musiques, dessins...etc.

Ainsi, l'entreprise dispose de moyens et de techniques lui permettant de véhiculer ces informations, se présenter elle-même, son activité et ses produits. Elle adopte des stratégies de communication afin de pouvoir se développer.

Selon CLAUD ROY : « *la communication est un processus verbal ou non par lequel on partage une information avec quelqu'un ou avec un groupe de manière que celui-ci comprenne ce qu'on lui dit. Parler, écouter, comprendre, réagir... constituent les différents moments de ce processus. La communication permet aux partenaires de se connaître, d'établir une relation entre eux. Cela peut entraîner des modifications d'attitude et de comportement.* »

2. Processus de la communication

2.1. Les Phases de communication :

Dans un premier temps, il convient de distinguer entre l'information et la communication. En effet, l'information est définie comme le résultat d'une action et le sens apporté à une donnée afin d'aider à la décision et à l'action, mais la communication est le processus d'échange d'information et l'art de concevoir les messages à transmettre que l'action de les transmettre.

Lorsqu'on communique l'objectif que nous recherchons est de devenir un agent qui influe sur les autres, sur notre environnement physique, et sur nous-mêmes, avoir son mot à dire, créer et partager des messages qui ont un sens et qui se construit à fur et à mesure que se développe les interactions entre les individus qui s'influencent mutuellement. En bref, nous communiquons pour influencer et exercer un effet direct à nos intentions.

Avant que la communication ne s'enclenche, il faut définir l'objet exprimé sous forme d'un message, ce message circule d'un émetteur à un récepteur, convertis en symboles envoyé par le biais d'un canal puis retraduit à l'arrivée. On obtient au final un transfert de sens d'une personne à une autre.³

L'émetteur : c'est l'appareil transformant l'information en une modulation physique : il compose son message codé (converti en symboles). Le message incarne l'information transmise selon certaine forme, ce qui est écrit et ce qui est dit, lorsqu'on peint, lorsqu'on

³ Stephen ROBBINS & Timothy JUDGE & Véronique TRAN, comportements organisationnels, 16eme édition, édition: Pearson, France, 2014

bouge, l'œuvre obtenu, les mouvements des bras, l'expression du visage représente aussi un message.⁴

Le canal : système physique reliant de façon continue dans l'espace et dans le temps le point de départ et le point d'arrivée, il désigne le media ou le support par lequel le message transite entre émetteur et récepteur (radio, télé, presse, affiche, web ...), l'émetteur choisit le canal qui lui convient, formels ou informels. Les canaux formels mis en place par l'organisation respectant les circuits hiérarchiques, transmettant un message lié aux activités professionnelles des individus. D'autres messages d'ordre privé ou relationnel sont transmis par des canaux informels de manière spontanée et selon le choix des individus. Le récepteur désigne la personne à qui le message s'adresse, qui le lit ou qui l'entend.

Le récepteur : appareil qui recueille la modalité constituant l'information et la transforme en formation utile. Le receveur, ou le destinataire est la personne qui reçoit le message envoyé par l'émetteur via le canal, et tente de le comprendre.

Les messages diffusés dans l'entreprise peuvent être répartis en deux catégories⁵ :

- **Information opérationnelle**

Il s'agit ici de communiquer pour transmettre des ordres, des Instructions concernant l'exécution d'une tâche, elles transitent essentiellement par voie hiérarchique ou fonctionnelle. Son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise : l'organisation du travail, le processus de production, les aspects techniques...

- **Information motivante**

Il s'agit ici de messages incitant à mobiliser les groupes, veillé à l'exécution des tâches. L'information motivante aborde traditionnellement trois domaines : l'entreprise, son environnement et ses objectifs (présenter l'entreprise comme un système ouvert et compétitif, l'insertion géographique, les parts du marché...), les systèmes de production (organisation techniques, chaîne de production, définition des postes...), l'organisation (elle met en valeur la politique managériale interne, la GRH, les conditions de travail...)

2.2. La communication non verbale :

Tout message verbal s'accompagne en parallèle d'un message non verbale, Cette communication repose sur le langage corporel dans son ensemble, et qu'aucun de ces

⁴Stephen ROBBINS & Timothy JUDGE & Véronique TRAN, comportements organisationnels, 16eme édition, édition: Pearson, France, 2014, p 367

⁵ Marie-Hélène WESTPHALEN, communicator : le guide de la communication d'entreprise, 3eme édition : Dunod, 1998, p 67

mouvements ne sont faits de manière accidentel, ils laissent seulement apparaître notre état d'esprit : la voix, l'intonation, les gestes, postures, expressions du corps, mais aussi du visage, ou manifestations physiologiques...

Cependant la communication non verbale ne s'arrête pas seulement au corps en lui-même. Il existe de nombreux signes dits non verbaux, utilisés par la communication non verbale : les tenues vestimentaires, la façon de se maquiller et de se coiffer, l'élocution, le ton de la voix... Toutes ces manifestations conscientes ou inconscientes, peuvent être tellement discrètes qu'elles en deviennent subliminales (un clignement des yeux).

Il est indispensable de bien maîtriser tous les outils de la communication non verbale. Cette dernière peut bien souvent permettre, après analyse, d'établir des vérités, de trouver chez son interlocuteur des traits comportementaux, qui ne sont pas exprimés par la parole. Elle véhicule ainsi deux messages importants grâce au langage corporel : l'estime d'un individu envers un autre et l'intérêt qu'il accorde à ses opinions, et la différence relative de statut entre un émetteur et un récepteur.

La communication non verbale est souvent un élément efficace de la communication. Elle est essentielle dans la vie professionnelle, Les choses qu'ont dit comptent aussi que la manière dont on les exprime. Notre attitude est décodée et interprétée par les recruteurs, les collègues, les clients...

En effet, les interlocuteurs peuvent être capables de décoder les gestes et de comprendre ce qu'on leurs transmet même sans aucun mot.⁶

2.3. Les théories d'information :

2.3.1. Shannon et la théorie de l'information

Claude Shannon, élève de Wiener, mathématicien et docteur en ingénierie électrique en 1948, élabore et publie avec Weaver une théorie mathématique de l'information qui s'écarte d'un modèle circulaire de Wiener. Ils proposent un schéma simple qui rend compte de la transmission de l'information.

Ce modèle est centré sur la transmission optimale d'un message, l'étude de ces deux personnages était basée principalement sur les problèmes liés à l'état du signal, une source d'information à un émetteur une certaine quantité d'informations qui la transforme en signal. Ce signal est en partie brouillé voir modifié par du « bruit ».

Ces bruits correspondent à toute altération ou perte d'informations (parasites, défauts de transmission...), et à amener un certain nombre de problèmes dans la communication, comme voir une dégradation de la réception d'un message. On peut le

⁶Stephen ROBBINS & Timothy JUDGE & Veronique TRAN, op. Cit, p337, 339

définir aussi par un mélange complexe de sons produisant une sensation auditive considérée comme gênante ou dangereuse. Et Pour améliorer le rapport signal/bruit, il est nécessaire d'agir sur l'environnement.⁷

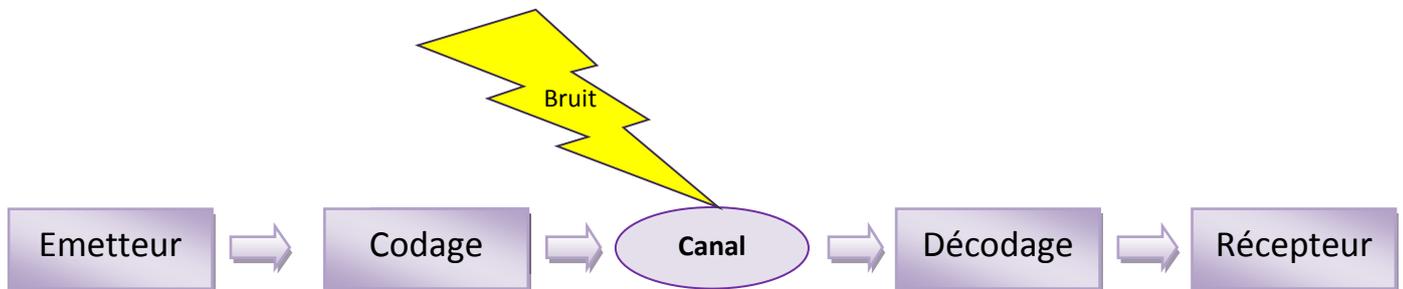


Figure 1 : schéma modèle Shannon et Warren

Malgré sa popularité, le modèle de Shannon est loin de s'appliquer à toutes les situations de communication, ce modèle ne traduit pas par exemple des situations de communication où il y aurait plusieurs récepteurs, ou le message mettrait du temps à leur parvenir.

2.3.2. Wiener et la notion de *FEEDBACK*

Les premières théories de la communication se positionnent par rapport aux travaux des « cybernéticiens » au premier rang : Norbert Wiener. En 1948, ce mathématicien fonde la cybernétique qui se définit comme un ensemble d'éléments en interaction.⁸

Wiener découvre le principe du *feed-back* ou *rétroaction*, permettant une régulation de la communication : l'action d'un élément sur un autre entraîne en retour une réponse. On dit alors que ces deux éléments sont reliés par une boucle de *feed-back*.

Il distingue deux types de *feed-back* : le *feed-back* positif qui conduit à accentuer un phénomène (les réactions du récepteur renforcent l'attitude de l'émetteur), et le *feed-back* négatif où les réactions du récepteur conduisent l'émetteur à se corriger.

La cybernétique met ainsi l'accent sur *l'influence* de la communication sur le récepteur et son impact dans l'action. Ce point est sans doute l'idée la plus fondamentale de

⁷Bruno OLIVIER, les sciences de la communication : théories et acquis, édition Armand Colin, 2007, p72, 73

⁸Marie-Hélène WESTPHALEN, Thierry LIBAERT, Céline MAS, Assael ADARY, communicator: toutes les clés de la communication, 7ème édition : Dunod, 2015, p 15, 17

cette école. C'est également à elle que l'on doit les quatre éléments souvent considérés depuis lors comme les « bases » de la communication⁹ :

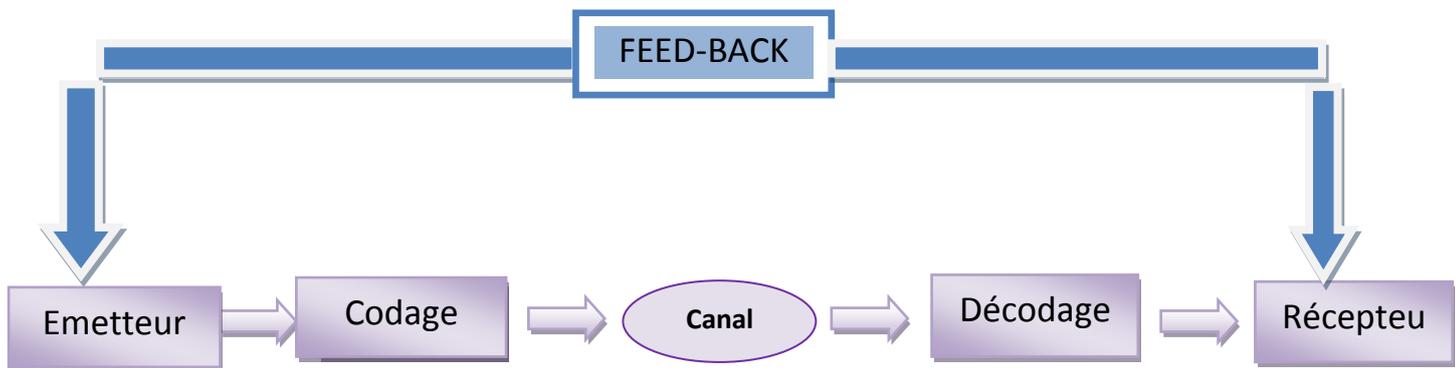


Figure 2 : Schéma de Wiener

3. Techniques de communication

3.1. L'écoute :

L'écoute est le point de départ de toute communication. Avant d'émettre, il faut être capable de recevoir. L'écoute est considérée par les experts comme la plus importante de toutes les techniques de communication, le point de départ de tous les échanges efficaces. La plupart des individus essaient cependant de convaincre les autres en parlant d'eux-mêmes, ce qui est contre-productif. La non-écoute est souvent à la base des malentendus et des conflits dans la vie de l'entreprise.

Pour avoir une bonne communication, il faut savoir écouter et pour bien écouter, il faut se taire. Ce qui permet de voir le monde comme les autres le voient, cela enrichie la compréhension et étend la capacité de l'empathie. Ainsi, arriver à un niveau de compréhension plus profond à la situation à laquelle on se trouve.¹⁰

Afin d'optimiser l'écoute il faut :

- laisser l'interlocuteur s'exprimer sans l'interrompre et rester attentif au ton, aux gestes, aux mimiques.
- écouter ce que l'interlocuteur dit, sans penser à ce qu'on doit dire, exclure ses propres idées et ses préjugés.
- se concentrer sur le contenu du message sans se laisser absorber par des faits isolés.
- exprimer le fait d'être à l'écoute.

⁹ Lydia AMLIGH, Sekoura ARNOUK, la communication interne et son impact sur l'amélioration de la qualité du service bancaire, mémoire de master en science commerciales, université Mouloud Mammeri, 2016/2017, p11

¹⁰<https://www.lesmotspositifs.com/blogue/communication-ecoute/>

3.2. Questionnements : ¹¹

Les questions permettent d'obtenir l'information qui aidera à mieux comprendre un problème ou le point de vue de l'interlocuteur.

C'est une technique qui permet de piloter une conversation, mais aussi à influencer le vis-à-vis. Poser des questions c'est aussi pour des partenaires une manière de se connaître, d'explorer une situation, d'obtenir des informations, d'approfondir certains points, de se préparer à agir.

Différents types de questions peuvent donner à la communication son efficacité. Les questions sont pertinentes si elles sont adaptées à la situation d'échange et si elles permettent de recueillir l'information attendue auprès de l'interlocuteur :

- Questions fermées qui permettent de récolter des informations, se sont des questions limités qui impliquent des réponses précises.
- Questions ouvertes qui incitent à la réflexion. La réponse est totalement libre.
- Questions à choix multiples. L'éventail proposé est plus large tels que les sondages par exemple.

3.3. La reformulation :

La reformulation est un instrument de l'écoute, une intervention orale dans le processus de communication qui consiste à formuler des pensées de façon plus claire, et vise à redire avec d'autres mots d'une manière plus concise ou plus explicite ce qui vient d'être exprimé par une personne, elle reflète les paroles, les faits, les idées et les émotions formulés explicitement mais également les non-dits, les sous-entendus, les émotions ...

La reformulation offre plusieurs avantages : elle sert à 'améliorer, à encourager la parole de chacun, à la mettre en valeur. Elle sert aussi à vérifier, à rectifier avec nuance, à dédramatiser ce qui a été prononcé, elle donne l'opportunité de lever les malentendus et éclaircir les points obscurs.

Reformuler permet de se mettre à la place de l'interlocuteur, ce qui écarte la tentation de porter des jugements personnels, elle permet d'exprimer l'empathie à l'interlocuteur, de démontrer qu'on l'écoute attentivement et qu'on tente de saisir ses propos.

¹¹<http://www.cimi.fr/Aquelles-sont-les-quatre-techniques-de-communication->

Section 2 : Notion de la communication d'entreprise

1. Eléments de définition et typologie de la communication d'entreprise

1.1. Définition de la communication d'entreprise

Dans le monde de l'entreprise, la communication est un des moyens mis en œuvre pour atteindre des objectifs fixés préalablement.

En effet, La communication de l'entreprise se définit comme une approche globale de l'ensemble des communications. Elle recherche la cohérence entre le contenu des messages, la réalité de l'entreprise, des marques et des produits ainsi que les objectifs qu'elle poursuit.

La communication globale engage notamment une démarche stratégique afin de construire une image forte et tente d'avoir la confiance des différents publics, cette image qui est souvent l'élément capital de différenciation des organisations, des marques, des produits. Elle permet d'orienter les attitudes (favorables), attirer les publics et de les fidéliser.

La communication en entreprise a pour objectif de développer le chiffre d'affaire de l'entreprise, en développant différents types de communication Selon sa complexité, afin de valoriser l'image de l'entreprise

1.2. Types de communication d'entreprise :

Etre pris en compte dans le fonctionnement de l'entreprise est aujourd'hui la principale demande du salarié. C'est ce qui fonde ses besoins en matière de communication. Cette prise en compte de l'individu se traduit par la mise en œuvre d'une communication où l'information est transparente, accessible et fluide.

La transmission de l'information sein d'une entreprise se fait de deux façons. Une au niveau interne, c'est-à-dire parmi les membres de l'organisation, les gestionnaires, les départements, les employés, etc. Une autre au niveau externe, avec tous les acteurs externes avec lesquels il est nécessaire d'avoir une relation.

1.2.1. La communication interne :

La communication interne est définie comme l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur de l'entreprise, ses modalités varient d'une organisation à l'autre. Chacune entreprise a ses propres habitudes, de la politique des portes ouvertes, des dialogues en réunions périodiques...

La communication interne peut se définir dans un premier temps comme une déclinaison de la communication d'entreprise. Elle l'accompagne dans son projet

économique, social et financier. Elle présente l'ensemble des flux d'informations et des échanges mis en œuvre par les salariés à l'intérieur de l'ensemble dans le but d'atteindre plusieurs objectifs. Une organisation fait souvent appel à ce type de communication pour faire connaître sa politique ainsi que ses décisions.¹²

Les objectifs poursuivis sont d'une part, la sensibilisation des collaborateurs et d'autre part, l'échange des informations. Le communicateur intervient dans ce processus en tant que « facilitateur » et recourt aux canaux les plus adéquats en fonction des messages et des groupes cibles. Si l'administration veut que son personnel porte sa politique et la partage, elle gagnera à activer sa communication interne dès les premières phases du processus de décision. C'est la seule façon de faire de la communication interne un vrai partenaire de la politique.¹³

Elle favorise notamment un climat social interne stable favorable au travail en mettant en avant la place du salarié dans l'entreprise autant qu'individu.

1.2.1.1. Le chemin de communication interne

A) La communication descendante ou hiérarchique :

La ligne hiérarchique véhicule naturellement les informations, son existence est une nécessité organisationnelle qui commande le bon fonctionnement et l'efficacité de l'entreprise.

La communication descendante est par nature à sens unique, les managers informent les employés et sollicitent rarement leurs opinions ou conseils. Cependant le relai hiérarchique est particulièrement important en termes de communication car il facilite l'adaptation du message au public. Elle permet notamment à l'émetteur de vérifier que l'information est bien passée et au récepteur de réagir.¹⁴

La mission de communication de la hiérarchie est essentielle au bon fonctionnement de l'organisation, la plus pratiquée pour former, informer et diriger les personnes. Les messages partent du haut de la pyramide hiérarchique et sont destinés aux échelons inférieurs,

B) La communication ascendante ou salariale :

C'est la communication qui prend le chemin inverse, c'est-à-dire du bas vers le haut de la hiérarchie. Elle peut être provoquée (elle répond ou fait suite à une information

¹² Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, la communication interne de l'entreprise, 7ème édition : Dunod, Paris, 2014, p8

¹³ Eric COBUT, Christine DONJEAN, la communication interne, 2ème édition : Edition Professionnelle, 2015, p 13

¹⁴ Abdelhakim MAZOUZEN « l'impact de la communication interne sur l'image interne de l'entreprise », mémoire de master en sociologie de travail et ressources humaines, Université Abderrahmane Mira, 2013/2014, p 25

descendante), comment elle peut être spontanée (elle n'est pas suscitée et peut être informelle)

Tardivement reconnue, elle est encore redoutée par les chefs de l'entreprise. Voir négligée, elle se révèle fondamentale, permettant de connaître les aspirations de son personnel, et de désamorcer les tensions ou conflits, facteur de bon climat social, elle est aussi un moyen d'améliorer les performances de l'entreprise.

L'enjeu de ce type de communication est de créer un effet retour (feed-back) de l'information.¹⁵

C) La communication horizontale ou latérale :

La communication horizontale ou la communication de "même niveau" égalitaire entre collègues. Elle favorise l'échange entre différents secteurs, service ou département, sans lien hiérarchiques. L'information horizontale a pour objectif d'intégrer les acteurs de l'entreprise à la prise de décision et surtout aux partages des connaissances. Elle permet de rassembler son personnel, de fonder «l'esprit maison», et de mieux coordonner le processus de production.

La communication interne horizontale est celle qui correspond au management d'aujourd'hui car elle est la plus appréciée par les collaborateurs, car elle favorise la coordination du fonctionnement du travail par les échanges internes.

Quelle soit, descendante, ascendante, ou horizontale, la communication interne demeure un moyen efficace de renforcement des collaborateurs, mais aussi un facteur qui augmente le chiffre d'affaire d'une entreprise.

1.2.2 La communication externe

La communication externe a pour vocation de transmettre de l'information aux membres extérieurs de l'entreprise. Elle met en jeu des actions et des canaux diversifiés qui permettent à l'entreprise la diffusion de messages orientés vers l'opinion publique en général ou vers une cible en particulier,

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la communication interne est fondamentale pour diffuser une image positive et à influencer les attitudes et les comportements des cibles.

PASTOR et BREARD définissent la communication externe comme étant « *l'interface entre l'entreprise et les besoins et demandes des marchés. Elle conçoit une image favorable du groupe en annonçant les grandes stratégies et orientations de l'entreprise. Ainsi, à l'aide de journalistes par exemple, elle tache de créer tout événement dans ce but : lancement d'un*

¹⁵ Marie-Hélène WESTPHALEN, Thierry LIBAERT, Céline MAS, Assael ADARY, communicator: toutes les clés de a communication, 7eme édition : Dunod, 2015. p 66

nouveau produit, promotion d'une politique sociale, journées portes ouvertes, mécénat, etc. »¹⁶

En bref, la communication externe est l'ensemble des actions et moyens employés visant à transmettre au grand public les informations concernant l'entreprise ou ses produits, en utilisant les techniques et les méthodes adéquates.

1.2.2.1 Les composantes de la communication externe :

A) La communication institutionnelle :

La communication institutionnelle ou communication Corporate, regroupe des actions de communication qui ont pour but de développer la notoriété de l'entreprise. Elle met en avant l'entreprise d'avantage qu'un produit ou un service auprès du partenaire et des pouvoirs public. On peut dire que l'entreprise s'impose dans son univers mais se distingue de la communication de marque car c'est l'organisation qui est promue et non directement ses produits¹⁷.

Puis dans un deuxième temps, la communication institutionnelle améliore et promeut l'image de l'entreprise vis-vis des clients, et fait connaître les valeurs de l'organisation dans la tête de ses parties prenantes. Cette forme de communication est fondée sur la culture d'entreprise c'est-à-dire ses valeurs (satisfaction client, relations de confiance, innovation...) mais également ses performances économiques, sociales ou écologiques.¹⁸

Elle est adressée aux citoyens et partenaires de l'entreprise, pas seulement aux consommateurs. La communication institutionnelle n'a que pour seul et unique objectif d'inscrire l'entreprise en tant qu'institution dans l'environnement auquel elle appartient.

B) La communication marketing¹⁹ :

Appelée aussi communication commerciale, elle regroupe l'ensemble des actions de communication d'entreprises dans le but de favoriser directement ou indirectement la commercialisation d'un produit ou service, informer de son existence, montrer ses différentes utilisations, ainsi se faire apprécier de sa cible et stimuler un achat immédiat, ainsi que d'entretenir des relations professionnelles durables avec les clients.

¹⁶ Richard BREARD, Pierre PASTOR, gestion des conflits : la communication des épreuves, 3eme édition : liaison, 2007, p 143

¹⁷ Thierry LIBAERT, la communication corporate, 2eme édition : Dunod, paris, 2016, p07

¹⁸<https://www.kokoroe.fr/list/competences-humaines/article/communication-corporate-les-regles-du-jeu-107>

¹⁹Revue Eric DACHEUX, Revue Eric DACHEUX, publié le janvier 2001, l'année sociologique : étudier le marketing à la lumière de la communication p 411

L'essentiel des actions de communication commerciale vise les consommateurs, mais elles peuvent également s'adresser aux prescripteurs, ou distributeur, leaders d'opinion en vue de faciliter la réalisation de ses objectifs marketings.

La communication commerciale utilise des techniques persuasives pour promouvoir les produit et services ainsi que les idées de l'organisation, vise d'une part à instaurer une image de marque claire et attractive. D'autre part, répondre aux objectifs marketings fixés par l'entreprise.²⁰

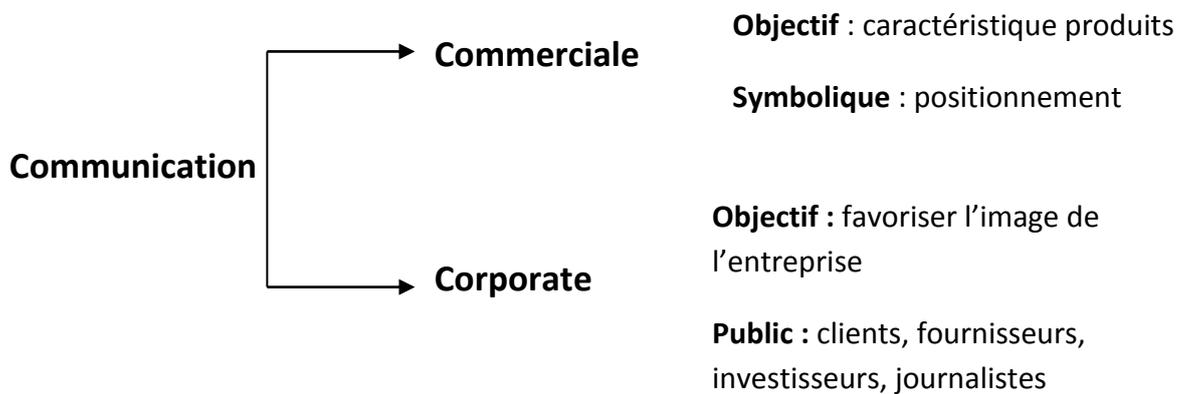


Figure 3: récapitulatif réalisé par moi-même

2. Les formes de la communication d'entreprise :

On distingue généralement trois formes de communication :

2.1. La communication interpersonnelle

La communication interpersonnelle, appelée aussi comportementale, se définit par l'échange de messages et de codes entre deux individus, un ensemble de processus le plus souvent informels. La notion de distance constitue un vecteur très important de la communication, car elle permet d'identifier quel genre de communication les interlocuteurs s'octroient²¹.

²⁰Revue Eric DACHEUX, publié le janvier 2001, l'année sociologique : étudier le marketing à la lumière de la communication

²¹ Bruno JOLY, Bruno JOLY, la Communication, éditeur : De Boeck supérieur, 1ère édition, Bruxelles, 2009, p 11

Le message, codé, produit par la source d'informations (émetteur) est envoyé au transmetteur qui transforme le message en signal (acoustique) transmis sur le canal (fil électrique). Le récepteur décode le message reçu par le destinataire. Les bruits correspondent à toute altération ou perte d'informations (parasites, défauts de transmission...).

L'efficacité de la communication interpersonnelle doit être recherchée pour tout type de relation : avec les journalistes, les clients, les élus, les partenaires. Bien maîtriser ces relations favorise la confiance et les échanges entre l'entreprise et ses différents publics.

Elle repose notamment sur l'écoute de l'autre, afin de bien comprendre le message, les arguments et les attentes de l'interlocuteur. Cette communication s'effectue face-à face (entretien individuel) ou à distance (entretien téléphonique).

2.2. La communication de groupe

C'est une communication qui s'adresse à un ensemble d'individus en interaction directe avec des échanges en interne et en externe, suffisamment limitée pour que les membres puissent y interagir. Cette forme de communication est inventée suite au manque de la communication de masse. Elle se focalise sur la segmentation pour bien cibler une catégorie de récepteurs, en fonction de leurs cultures, de leurs compréhension ou de leurs intérêts, afin de leur transmettre le message d'une manière pertinente et de permettre la rétroaction.²²

Donc, il s'agit d'un échange avec plusieurs personnes, avec une catégorie de personne. Avec contact direct (réunion de travail) ou sans contact direct (réunion par vidéoconférence)

2.3. La communication de masse

La communication de masse est l'ensemble des techniques qui permettent de transmettre à un public plus vaste possible toutes sortes de messages.

En effet, il s'agit d'une communication dans laquelle un émetteur, ou un groupe d'émetteurs réunis entre eux diffusent des messages vers tous les récepteurs disponibles. La communication de masse regroupe donc un ensemble de médias, parfois appelé mass-média, capable d'atteindre voir même d'influencer de larges incidences. La presse, la télévision, la radio sont des médias de communication de masse par excellence.²³ Ce second type de communication est celui qui s'adresse au large public comme la communication

²²REVUE publié par Olivier MOCH le 1 juin 2016, communication de groupe et communication de masse, quelle différence ? : Les bases de la communication

²³Kltoum SORAYA, « impact de la communication interne et externe sur l'image de l'entreprise », mémoire de master en sociologie de travail et de ressources humaines, , Université Abderrahmane Mira, 2015/2016

commerciale sur des produits d'une large consommation pour attirer plus de clientèle et de consommateurs potentiels.²⁴

3. Les obstacles de la communication

Qu'elle soit interne ou externe, la communication en entreprise est un élément clef de la réussite d'un business et regroupe de multiples enjeux. Mais contrairement à ce que beaucoup pourraient penser, la communication est l'un des exercices les plus compliqués à mettre en place au sein d'une entreprise.²⁵

En effet, il est nécessaire d'apporter le bon message, de s'adresser aux bonnes personnes ou encore d'utiliser les bons canaux de diffusion. Pour ne pas faire d'erreur dans votre manière de communiquer, voici quelques obstacles à garder en mémoire ainsi que nos préconisations pour les éviter :

3.1. Zoom sur les obstacles à la bonne communication interne :

- **La hiérarchie**

C'est l'un des principaux obstacles à une bonne communication interne au sein de l'entreprise. La plupart du temps, les salariés n'oseront pas s'adresser directement à leur supérieur pour leur exprimer leurs ressentis. Aussi, pour contrer cet obstacle, il convient de les mettre en confiance afin qu'ils se sentent suffisamment à l'aise pour pouvoir communiquer directement avec leur hiérarchie.

- **Le filtrage :**

Il consiste à manipuler l'information délibérée, visant à la rendre plus acceptable par le récepteur. (Un manager annonce à son patron ce qu'il veut entendre). Les facteurs tels que la peur d'apporter des mauvaises nouvelles ou le désir de plaire au chef peuvent inciter les employés à adapter leurs discours aux souhaits supposés par leur supérieur. D'où une déformation de la communication ascendante.

- **La perception sélective**

Dans le cadre du processus de communication, les récepteurs sélectionnent ce qu'ils voient et ce qu'ils entendent en fonction des caractéristiques personnelles : besoin, motivation, expériences, origines...lors de l'étape du décodage, ils projettent sur le message reçu leurs intérêts et leurs attentes propre. En bref, on ne voit jamais la réalité telle qu'elle est, on interprète ce qu'on voit.

²⁴<http://olivier-moch.over-blog.net/article-communication-de-groupe-et-communication-de-masse-quelles-differences-74641564.html>

²⁵Stephen ROBBINS & Timothy JUDGE & Veronique TRAN, p 304,305

- ***Le langage***

Il y a des domaines d'activités où les éléments de langage et le vocabulaire sont très spécifiques (le jargon professionnel). En utilisant des acronymes ou des expressions techniques, certaines personnes peuvent ne pas avoir saisi le sens exact de l'information transmise. Pour faire face à cela, il est important que chacun soit formé et s'exprime selon des termes que chacun puisse comprendre.

- ***Les émotions***

Les émotions constituent un état de préparation à exécuter un certain type d'action, à accomplir, un changement relationnel ou maintenir une certaine relation avec l'environnement.

L'humeur du récepteur influence l'interprétation des messages reçus, selon qu'il sera joyeux, furieux, il interprétera souvent le même message de plusieurs façons différentes.

3.2. Zoom sur les obstacles à la bonne communication externe ²⁶

- ***L'utilisation du mauvais message***

Lorsqu'il s'agit de communiquer à l'extérieur, il est très important d'établir des objectifs et de connaître la cible à laquelle on s'adresse. L'une des erreurs de communication la plus commune consiste à s'adresser à un public sans penser aux éléments de langage qui l'interpelle et qu'il comprend. Le message aura beau être diffusé, s'il n'est pas compris, l'action est inutile.

- ***L'utilisation des mauvais canaux de diffusion :***

La mauvaise utilisation de canaux de diffusion et des médias sociaux constitue un obstacle majeur dans la communication d'entreprise, et risque potentiellement d'être mal compris, Leur capacité de transmission différent, certains sont riche et favorisent le feedback, d'autres s'avèrent plus faible.

En effet, chaque plateforme dispose de ses propres spécificités et d'une audience qui lui est propre, communiquer souvent et beaucoup via plusieurs canaux dotés d'une plus grande richesse informationnelle permet de tenir les employés informés.

- ***Le manque de clarté :***

²⁶<https://bt-communication.fr/strategie-web/les-obstacles-a-une-bonne-communication/>

Sur les réseaux sociaux et dans les médias, l'information peut aller très vite. Pour l'éviter, chaque élément de la communication vers l'extérieur doit être clair et transparent pour éviter toutes interprétations erronées du message.

Pour qu'une entreprise fonctionne correctement il est important que ses ressources internes en compétences puissent établir des liens et soient en relation.

Pour qu'une entreprise fonctionne correctement, et qu'elle puisse supprimer les obstacles de la communication, voire de les faire disparaître, il est important que ses ressources internes en compétences puissent établir des liens et soient en relation, en utilisant quelques procédés simples à mettre en place au sein de l'entreprise:

- *L'implication* : un employé impliqué et motivé aura tendance à communiquer plus aisément. Il est important que la direction assure une transparence et communique sur tout ce qui touche l'entreprise pour les impliquer.
- *L'adaptation aux changements* : la résistance aux changements peut causer un vrai obstacle à la communication. C'est pourquoi il est important de les sensibiliser à l'intérêt du changement plutôt que de les obliger à le faire.

Dans tous les cas, favoriser une bonne ambiance reste le meilleur moyen d'éviter les rumeurs et d'installer un terrain favorable à la communication.

Section 3 : moyens de communication

La transmission d'informations est au cœur du processus de communication et c'est elle qui fait souvent défaut lors de dysfonctionnements dans une entreprise. Pour être véhiculés, les flux d'informations empruntent des circuits. Ces circuits peuvent alors véhiculer plusieurs types d'informations et illustrer ou non plusieurs supports de communication.

L'objectif est donc de savoir communiquer à travers les différentes variables que la communication d'entreprise comporte, soit « comment communiquer ? », « vers qui communiquer ? » et « à propos de quel sujet ? »²⁷

Aussi, les flux de communication peuvent être identifiés selon plusieurs catégories parmi lesquelles se démarquent la communication descendante et la communication ascendante. Les entreprises disposent de supports de communication variés pour échanger avec leurs collaborateurs et leur transmettre dans le même temps, la vision de l'entreprise. Écrite ou orale, papier ou digitale, à chaque société d'établir son plan de communication et

²⁷ Aurore BARTEL, Olivia ROCHE « cahier de recherche, management et communication interne » ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE PAU ESC 3 CYCLE ENTREPRENEURIAT, 2012, P23

de choisir le ou les outils qui lui permettront d'atteindre au mieux ses cibles. Nous vous en proposons quelques-uns ci-dessus :

1. Moyens de communication interne :

1.1 Moyens de communication orale :

L'oral a toujours précédé l'écrit et occupe une place prédominante dans les relations humaines. Les moyens oraux sont les plus développés et efficaces. Ils recouvrent un ensemble de situations de communication allant du moins formel (bavardage) au plus formel (entretiens d'évaluation), de l'individuel (procédure d'accueil) au collectif (groupe de travail).

L'oral est l'outil de communication interne le plus ancien. Il connaît actuellement un profond renouvellement qui le fait apparaître comme le plus efficace des moyens disponibles. Cette tendance s'explique d'abord par une saturation de l'écrit, chaque salarié reçoit quotidiennement de nombreuses informations sous forme écrite, qu'elles soient matérielles ou virtuelles.²⁸

La communication orale peut être mobilisée pour toutes sortes d'objectifs : information des salariés, motivation du personnel, rassemblement à certaines valeurs propres à l'entreprise, elle se décline sous plusieurs formes :

1.1.1. Moyens traditionnelles :

✓ L'entretien²⁹

Entretien Individuel : L'entretien individuel est la technique la plus adaptée à la transmission d'un message fortement personnalisé. Il autorise un dialogue en face à face directement centré sur l'individu. Cet entretien vise en premier à clarifier les attentes réciproques du salarié et de son responsable hiérarchique, utilisé pour développer la motivation d'un salarié, évaluer les résultats professionnels du salarié au regard des objectifs qui lui ont été assignés. Il fait partie de la vie quotidienne de l'entreprise.

Entretien Informel : il s'agit de rencontres périodiques, collectivement ou face à face, dont l'objectif est de dresser des directives pour la période à venir. Ces rencontres permettent à chaque salarié de se tenir informé sur le contenu de son activité professionnelle, ainsi d'échanger sur toutes les préoccupations du personnel.

²⁸Jean marc DECAUDIN, Jacques IGALENS, Stéphane WALLER, la communication interne : stratégie et techniques, 2eme édition : Dunod, paris, 2009, p150

²⁹Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, la communication interne de l'entreprise, 3eme édition : Dunod, paris, 2002, p 64,65

C'est également dans ce cadre aussi que peuvent être relayées les actions de communication interne, c'est un volet qui est d'autant plus important qu'il permet de mettre du sens autour d'une information diffusée. Il doit systématiquement être encouragé.

✓ **Réunion d'information :**

C'est une forme de communication hiérarchique dont l'objectif est d'informer et de souder une équipe par rapport un thème particulier, elle est souvent établie avec des supports écrits afin de garder toute traçabilité et éviter toute confusion sur le contenu après quelques temps.³⁰

Les réunions permettent de discuter de l'avancement des projets qui nécessitent un travail en commun de plusieurs services. De s'informer des difficultés de fonctionnement et par conséquent améliorer l'organisation de l'entreprise.

Réunion de service : La réunion de service est un rendez-vous récurrent avec les personnes d'une même équipe. Réunir tous les collaborateurs dans le but de faire un point sur les projets en cours et traiter collectivement une question intéressant les participants, les problèmes éventuels et l'humeur du moment. Elle est indispensable pour souder le groupe, pour motiver les différents collaborateurs et pour créer des synergies entre les différents membres de l'équipe.

Réunion interservices : C'est une technique qui a pour objectif la rencontre entre différents services de l'entreprise sur une base de flexibilité et de décloisonnement.

✓ **séminaires/conventions**

Utilisés dans la même technique de réunion en fonction du nombre de participants. Organisés une fois par an ou soit au moment de la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie.

Ils permettent d'informer sur la vie de l'entreprise, assurer un complément de formation, créer ainsi une ambiance propices aux échanges et à la créativité. Ils simplifient les relations entre les collaborateurs ainsi que les dirigeants. Ils permettent aussi de simplifier les rapports entre collaborateurs et dirigeants. Ils permettent de favoriser la cohésion d'équipe afin de créer un climat d'entente et de motivation.³¹

✓ **Conférences**

³⁰Eric COBUT, Christine DONJEAN, la communication interne, 2eme édition : Edition Professionnelle, 2015, p 151

³¹Jean marc DECAUDIN, Jacques IGALENS, Stéphane WALLER, la communication interne : stratégie et techniques, 2eme édition : Dunod, paris, 2009, p 156

La conférence est une expérience inspirante et fédératrice pour une équipe. Ce moment unique dans la vie de l'entreprise est une bulle d'air qui permet de sortir du contexte du travail pour transmettre des messages de manière efficace. En effet, le conférencier est un messager subtil des propos de la hiérarchie qui est capable d'apporter une réelle valeur ajoutée sur des thématiques précises.

Ainsi, une conférence peut être un excellent moyen de dynamiser les différents événements d'entreprise (team building, séminaire, formation...) et de marquer les esprits des collaborateurs. Il est indispensable d'adapter le thème de l'intervention en fonction de son objectif et du public présent. La bonne définition du thème est une étape clé sur la voie du succès de l'événement. Il ne faut donc pas la négliger.³²

1.1.2. Les relais techniques :

✓ Le journal téléphonique :

Il peut être utilisé comme moyen de communication interne ascendante, descendante ou horizontale : ligne ouverte aux questions du personnel ou réunion par téléphone.³³

✓ Les Visioconférences :

Cette nouvelle technologie permet de recréer les conditions d'une réunion entre plusieurs personnes géographiquement éloignées entre elles par un système de Télécommunication équipé d'un moniteur, caméra vidéo, son et haut-parleur, les différents interlocuteurs se voient et se dialoguent comme étant dans la même pièce.³⁴

✓ Présentations Powerpoint

C'est un excellent mode de communication car il permet un assemblage de mots et d'images qui captent l'attention des auditeurs et permettent d'expliquer une idée complexe.

1.2-Les moyens de communication écrits

La communication écrite se distingue de la communication orale, ces moyens constituent un des facteurs de réussite de la communication interne. Il n'y a pas de solution à un problème de communication qui ne pousse pas à l'écrit.

Ce type de communication recouvre tout ce qui se transmet sur papier. Il présente des avantages de sa souplesse, sa rapidité de mise en œuvre, sa capacité de conservation, si

³²<https://www.wechamp-entreprise.co/conference/>

³³ Bernard DOBEICKI, communication des entreprises et des organisations, éditeur : Ellipses, paris, 1996

³⁴Marie-Hélène WESTPHALEN, Thierry LIBAERT, communicator: toute la communication d'entreprise, 5eme édition : Dunod, France, 2009, p 107

le document est lisible il encourage à la lecture, il favorise à la compréhension, facilite la mémorisation et encourage notamment la relecture.³⁵

Des supports sont extrêmement divers : journal interne, note de service, panneau d'affichage, lettres...

✓ **Journal d'entreprise :**

Considéré comme l'un des grands classiques de la communication d'entreprise, le journal interne permet de concilier les missions d'information et de communication, il traite les faits marquants de l'organisation de manière journalistique : portraits, interviews, reportages, articles historiques...

Le but est de tenir informé l'ensemble du personnel des événements, de l'actualité en général et évolutions relatifs à la vie de l'entreprise. Cet outil de communication interne est très apprécié par le personnel. Les informations y figurant leur étant facilement accessibles.

✓ **La note de service :**

La note de service est quantitativement le premier outil de communication. Indispensable au management de l'entreprise, elle a pour objectif de fixer les règles du fonctionnement interne, de tracer les directives, d'informer sur les orientations juridiques, techniques ou commerciales, l'émetteur est un supérieur hiérarchique.³⁶

✓ **La note flash**

Située entre la note de service et le journal d'entreprise, appelée également flash d'information, c'est un support écrit visant à informer le personnel de manière rapide, brève et en temps réel d'un événement qui vient de se dérouler ou qui doit se dérouler très prochainement. Elle est irrégulière contrairement au journal interne.³⁷

✓ **Panneau d'affichage**

Le tableau d'affichage, un support facile à mettre en œuvre, un instrument modulable qui véhicule tout type de message, et offre une lecture directe sans que les salariés n'aient à effectuer une quelconque recherche. Il diffuse des informations

³⁵ Eric COBUT, Christine DONJEAN, la communication interne, 2eme édition : Edition Professionnelle, 2015, p 151

³⁶Karima MOKRANI, « le rôle de la communication interne au niveau de l'entreprise NAFTAL », mémoire master sociologie de travail et des ressources humaines, Université Abderrahmane Mira, 2013/2014, p 24

³⁷Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, op.cit ; p 44

obligatoires légales concernant le médecin de travail, l'inspection de travail, les conventions collectives, les droits et devoirs fondamentaux des salariés.³⁸

✓ **La lettre du personnel**³⁹

Un chef d'entreprise ou de service fait passer un message à ses salariés sous forme de lettre, sans contrainte de contenu, il peut faire le point sur l'état de l'entreprise évoquer un thème brûlant (conséquence d'une nouvelle législation, mise au point sur des bruits qui courent...), Et motiver son personnel (réaffirmation du projet de l'entreprise, félicitation adressée au personnel ...). La lettre au personnel doit être claire (un message personnel développé en quelques paragraphes), brève (recto seulement) simple (accessible à tout lecteur).

✓ **Le journal lumineux**

Une modalité beaucoup plus ancienne d'information des salariés. Son utilisation est plus statique et ne permet que d'y inscrire des messages courts. Il est surtout employé dans les halls d'accueils bien qu'il soit de plus en plus supplanté par les écrans plasma.

2. Moyens de communication externe

2.1. La communication média

La communication publicitaire est un levier de communication important et indispensable pour l'entreprise et un outil de concurrence. Elle a pour objectif de faire connaître l'entreprise, les produits, la marque et faire aimer, développer la préférence pour la marque. Faire agir et fréquenter un point de vente, renouveler son achat, demander des renseignements...

La communication média représente une grande partie des stratégies de communication, car elle permet de se rendre visible à plus ou moins large échelle. Elle touche un public très vaste et permet de valoriser l'entreprise car le message est contrôlé

L'entreprise utilise la publicité sous forme de plusieurs outils de communication :

✓ **La presse**

Premier média à avoir accueilli des annonces, la presse est toujours le premier support publicitaire. La presse est un média qui permet de toucher son audience de façon

³⁸Marie-Hélène WESTPHALEN, Thierry LIBAERT, Céline MAS, Assael ADARY, communicator: toutes les clés de a communication, 7eme édition : Dunod, 2015, p 155,156

³⁹ Ibid. Karima MOKRANI, p 25

puissante car elle est profondément ancrée dans notre quotidien et captive le plus d'attention.

Cet outil, offre beaucoup d'avantages pour l'entreprise parce que le message publié peut être gardé et revu plusieurs fois. Ils ont donc une durée de vie plus longue par rapport aux autres supports de publication. L'utilisation des journaux et des magazines est contributive à l'amélioration du prestige et de la crédibilité de l'entreprise. À noter que si le journal ou le magazine choisi pour la diffusion a une grande réputation, la notoriété de l'entreprise augmentera de manière considérable.⁴⁰

✓ **La télévision**

Second media publicitaire derrière la presse. Etant un moyen de communication regroupant des éléments traditionnels qui accentuent l'effet d'un message : l'image, le son, la couleur et le mouvement, la télévision est toujours un vecteur de communication extrêmement puissant, à fort impact.⁴¹

✓ **La radio**

Media de la vie quotidienne couvrant la totalité du territoire national. La radio constitue facilement un bruit de fond qui accompagne d'autres activités : bricolage, lecture, ménage...etc. Elle est d'une utilisation souple, une annonce est vite élaborée, sa programmation à l'antenne est plus aisée qu'à la télévision, elle est plus onéreuse, la limite essentielle de la radio, c'est le visuel, d'où son incapacité à transmettre tous les thèmes.⁴²

✓ **L'affichage**

L'affichage est le plus vieux de tous les médias publicitaires. Un média de proximité Il permet d'attirer le regard du grand public à toute heure, il permet de concevoir sa publicité avec un visuel impactant accompagné d'un texte très court, l'affichage favorise la notoriété dans le plan média.⁴³

On la trouve sur :

- Les moyens de transport : autobus, tramway, taxis, etc.

⁴⁰<https://www.atelier-entreprise.com/journaux-magazines-locaux-nationaux-monde-marketing/>

⁴¹Faycal HAMDI, « l'impact de la communication externe sur la performance commerciale d'une entreprise : Henkel Algérie », mémoire licence en science commerciale, institut nationale de commerce, 2008,

⁴²Carole HAMONE & all, gestion et management de la force de vente, 2eme édition : dunod, 2000,p 241

⁴³ Bernard BROROCHAND, Jacques LENDREVIE, le nouveau publicitor, édition : Dalloz, 5eme édition, paris, 2001, p 238

- Le mobilier urbain : abribus, kiosques, immeubles, etc.
- Divers supports : chariots dans les hypermarchés, perches de remontés mécanique au ski, etc.

Ce type de publicité offre une grande visibilité pour un coût de contact relativement faible. Il est préconisé de l'utiliser conjointement avec d'autres supports publicitaires.

2.2. La communication hors media

La communication hors media désigne l'ensemble des actions de communication qui ne passent pas par les medias dits traditionnels, mais toutes les actions de communication publicitaires alternatives :

✓ L'événementiel

L'événementiel représente toute activité d'entreprise qui peut faire l'objet d'une opération de relation publique : lancement d'une nouvelle chaine de produit, création de nouvelle filiale, réussite commerciale, implantation dans un nouveau pays..., l'entreprise vise à marquer l'événement afin de susciter l'intérêt du public.⁴⁴

✓ Marketing direct⁴⁵

Le marketing direct est une technique qui permet à l'entreprise d'être proche de ses clients, dans le but de vendre ses produits, ou inciter le consommateur à participer à un événement qu'organise l'entreprise.

En somme, Le marketing direct est constitué d'une série d'activités qui ont pour but d'établir une interaction immédiate et continue entre l'émetteur et le consommateur, et cela avec l'utilisation de moyens mesurables :

- message adressé par voix postale/ boite aux lettres
- message envoyé par messagerie électronique.
- envoi groupé de messages émanant de plusieurs annonceurs ciblés.
- envoi de mailing par fax.

✓ Promotions de vente

Ensemble des actions et opérations qui ont comme objectif de développer la vente d'un produit ou d'une gamme de produits. En effet, c'est une stratégie qui vise à pousser le

⁴⁴ Marie-Hélène WESTPHALEN, Thierry LIBAERT op.cit p303

⁴⁵ Xavier DORDOR, médias, hors média : le choix d'une stratégie globale de communication pour l'entreprise, éditeur : Gualino, paris, 1998, p 13

produit vers l'acheteur, d'une façon temporaire qui doit permettre une accélération des ventes sur période, avec des résultats mesurés.⁴⁶

Cet outil du hors média consiste à stimuler l'acte d'achat en attirant de nouveaux clients ou à récompenser les plus fidèles en Proposant du gratuit, offrir plus de produits pour le même prix, baisser le prix.

✓ *Relations publiques*

Technique de communication qui vise à établir ou à renforcer un lien entre une organisation (une marque, un produit, un service, ...) et certains publics spécifiques. Ces publics jouent un rôle significatif pour les activités et les missions d'une organisation,

Les relations publiques consistent à établir un bon climat relationnel avec des personnes influentes, en vue de les inciter à diffuser à leur tour à un public plus large, les informations qu'on leur a fournies.

Les principales cibles qui peuvent être visées sont les leaders d'opinion, journalistes, milieux politiques et administratifs, associations...etc. Elles reposent sur l'édition de brochures, l'organisation de colloques, journées portes ouvertes, interviews, congrès, salons...etc.⁴⁷

✓ *Les relations presses*

Les relations presse représentent l'ensemble des actions et des activités de communication ayant pour objectif de créer et d'entretenir des relations avec l'ensemble des medias (journalistes), afin de diffuser l'image, les valeurs, l'histoire de l'entreprise.⁴⁸

Les relations presse permettent de faire adhérer les journalistes à une marque ou à une entreprise afin que ces derniers véhiculent eux même une image positive de cette marque/entreprises, elles sont gérées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise par un attaché de presse qui est chargé de rédiger les communiqués de presse, dossiers de presses, organiser déjeunés et conférence de presse...

3. La digitalisation de la communication d'entreprise

En ce 21^{ème} siècle, les technologies de l'information occupent une place importante dans la vie des hommes. Elles semblent révolutionner les repères culturels et socio-

⁴⁶Faycal HAMDI, « l'impact de la communication externe sur la performance commerciale d'une entreprise : Henkel Algérie », mémoire licence en science commerciale, institut nationale de commerce, 2008,

⁴⁷ Peter STOCKINGER 2018-2019, la communication hors media, (séminaire LLCER), communication, information et nouveaux médias, Paris, Institut national des Langues et Civilisations Orientales.

⁴⁸Isabelle LEMIR, Faustine, Cathy TONEL, « la communication or media : évolution ou révolution », mémoire 3^{ème} année formation initiale, L'ESC Lille, 2000/2001

économiques en transformant les sociétés dans leur quotidien. Ainsi, le monde devient de plus en plus mobile, par la multiplicité et la diversité des supports et applications qui permettent aux utilisateurs de rester connectés en tout lieu et en tout temps, de communiquer, de s'informer, d'échanger de la voix et des données, cela, grâce à la capacité de plus en plus révolutionnaire des technologies de l'information et de la communication.

En effet, Avec l'avancé du web et des nouvelles technologies d'information et de communication, les entreprises sont dans l'obligation d'adopter une stratégie adaptée a ces nouvelles technologies. Désormais, disposer d'un support numérique facilitera l'accès aux produits et service car les consommateurs s'orientent de plus en plus sur le web afin d'effectuer des recherches ou faire des achats.⁴⁹

Internet est devenu un lieu incontournable des communications des organisations. C'est un canal d'information, un circuit de distribution et un lieu d'échanges, les couts des messages publicitaires sont faibles par rapport aux insertions traditionnelles, la presse par exemple. Le web autorise une communication totalement interactive puisque l'entreprise peut adresser ses messages à l'internaute et celui-ci, peut l'interpeller et débattre avec elle.⁵⁰

Cette dématérialisation est notamment associée aux qualités d'un produit précis positif vis-à-vis des partenaires, elle est l'une des composantes essentielles de l'image de l'entreprise pas son gain de productivité en optimisant la qualité et l'efficacité des services aux clients, et permettant aux collaborateurs de travailler plus efficacement.

Il est également plus facile de fidéliser la clientèle en utilisant les outils digitaux, car dans le cas contraire ils seront sollicités par la concurrence grâce à leurs appareils connectés, ils reçoivent beaucoup d'informations et de publicités impressionnantes, parmi lesquelles il faut que chaque entreprise parvienne à se distinguer pour séduire les clients d'avantage que les autres entreprises⁵¹.

De ce fait, pour que l'ensemble des clients soient au courant de l'actualité d'une société, de leurs produits ou services, rien de tel que de diffuser des informations via internet. Si elles sont intéressantes, elles seront certainement partagées par les lecteurs avec leurs réseaux de contacts

Faire le choix de modifier sa stratégie de communication vers une stratégie digitale implique pour les entreprises l'utilisation d'une palette d'outils de communication. Ces

⁴⁹ Pierre DUSSAUGE & All, technologie et stratégie d'entreprise, édité par : Ediscience international, paris, 1994, p 194

⁵⁰ Aurélie DUDEZERT, la transformation digitale des entreprises, éditeur : la découverte, collection : repères, paris, 2018, p 23

⁵¹ Revue publié par Marianne CHEVALIER (chef projet digital chez SRP média), publié le 06 juin 2019, impact de la digitalisation sur la communication interne

nouveaux outils technologiques sont plus adaptés aux techniques de communication actuelles et favorisent une diffusion de l'information de manière plus rapide. On peut les rassembler en sept familles :

- Intranet
- Sites Web/ Les Blogs
- Courriers Electroniques (E-Mailing)
- Newsletter
- Applications Mobiles/ Les Réseaux Sociaux
- Publicités En Ligne
- Forums

Enfin, Ces outils de communications permettent aux marques de créer une communauté et de générer de nouvelles cibles, instaurer un vrai dialogue avec leurs consommateurs et de les comprendre. Ils améliorent l'image de marque et démontrent l'expertise des entreprises, mettent en avant leurs compétences et connaissances. L'un des plus grands avantages de la communication digitale demeure dans la différenciation de l'entreprise des concurrents au niveau de la qualité produit, la créativité, la simplicité, la rapidité, l'accessibilité, la personnalisation sont les atouts inégalables du digital.

Conclusion

Nous pouvons conclure par suite, que la communication est une action vitale, qui consiste à la transmission et la réception d'informations. En considérant que l'entreprise est une existence sociale elle rassemble des individus formés des différentes communautés afin de travailler dans divers domaines. Le fonctionnement d'une activité sans la présence de l'information signifie l'absence de la communication, c'est dans ce rôle que beaucoup d'entreprises utilisent des moyens variés pour faire connaître non seulement les données opératoires, le projet d'entreprise, les objectifs, les enjeux mais aussi les résultats obtenus.

Chapitre II : Analyse des enjeux de la communication d'entreprise

Introduction

Comme on la définit dans le chapitre précédent, la communication d'entreprise est l'action volontariste d'émission, de transmission et de réception de messages, dans un système de signes qui s'échangent dans l'entreprise entre celle-ci et son environnement interne ou externe.

Cette communication, pour qu'elle soit efficace, doit être pensée à travers une stratégie, en mettant en œuvre des plans d'action pour le même objectif : doter l'entreprise d'une image reconnaissable par ces différentes cibles, d'une identité, d'un positionnement.

Etablir donc une stratégie de communication est une nécessité pour l'entreprise. Cette stratégie devra développer des messages homogènes qui permettront par la suite, de définir une identité d'entreprise, de doter l'entreprise d'une image, de gagner des parts de marchés, d'augmenter leur chiffre d'affaires, de s'allouer les services des meilleurs collaborateurs.

Section 1 : organisation de la communication d'entreprise

1. Les fonctions de la communication d'organisation

La communication tient un rôle prépondérant dans le fonctionnement d'une entreprise, et permet de faire le lien entre les différentes cibles ; Plusieurs fonctions sont imputées à la communication tel que la transmission d'information, l'implication et la motivation du personnel, le développement de ces fonctions est plus ou moins effectué selon les organisations

1.1. La fonction d'information :

Toute entreprise qu'elle soit sa taille et son activité, ne peut fonctionner sans échange d'informations, celle-ci représente un outil de prise de décision. Afin de garantir l'efficacité des échanges d'information, il est essentiel d'entrevoir un minimum d'organisation, le réseau informatique associé à l'organigramme de l'entreprise assure le bon fonctionnement de celle-ci et permet la circulation des informations à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise. Donc Partager une information avec les employés est la base pour créer un environnement de travail où règne la confiance et la motivation⁵²

Dans le cas contraire, la motivation des employés refroidi, ce qui diminue la productivité pour cela faut commencer par :

- communiquer de façon régulière avec les employés.
- éviter toute confusion dans la communication
- encourager la communication interservices afin de créer de bonnes relations.
- éviter l'utilisation de mauvais outils de communication afin de faciliter l'accès à l'information.

1.2. La fonction managériale :

La communication est aussi une discipline managériale. Les cadres constituent un élément essentiel dans le système d'information, la bonne circulation d'information descendante ou ascendante dépend de leurs compétences⁵³

Au même titre que la ressource humaine, elle est investie d'une mission, celle de créer un esprit favorable, améliorer le climat social, créer une valeur et une culture d'entreprise, motiver les hommes, valoriser leurs contributions ...de ce fait, les cadres contribuent à la clarté des informations et instructions qui sont données. En effet la bonne circulation des informations dépend énormément de la compétence et l'implication des supérieurs, ils démontrent l'intérêt porté à leurs équipes et à leur bien-être, il faut ainsi

⁵²Liliane DEMONT-LUGOL et autres, la communication des entreprises : stratégie et pratique, 2eme édition, Armand colin, p258

⁵³ op.cit p 258

s'assurer de l'adhésion de la hiérarchie aux objectifs de la communication de l'entreprise et l'accompagnement des moyens mis en œuvre⁵⁴.

1.3 . La fonction sociale⁵⁵ :

Le personnel manifeste leurs opinions et les attentes sur les conditions de travail, les conditions d'hygiène et de sécurité, l'organisation de travail, les rémunérations, l'évolution de carrière... il faut être à l'écoute et répondre à leurs préoccupations par une information sociale. Il s'agit ici de répondre à leurs attentes, intégrer le personnel, développer et préserver un bon climat social et de répliquer à ses attentes en matières d'information et d'expression.

On peut dire que la fonction sociale se résume dans les différents relations entreprise/personnel, ce type de communication est souvent confié à la direction des ressources humaines.

2. Objectifs de la communication d'entreprise :

La communication d'entreprise réunit les programmes de communication interne et externe afin de favoriser le développement de l'entreprise. Elle fournit ainsi la même image à ses acteurs internes qu'à ses partenaires externes⁵⁶ :

L'objectif globale de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple « demande/offre » d'information et de mettre en commun le langage, une culture, des valeurs afin que chacun oriente et adapte son comportement professionnel, de ce fait L'entreprise doit avoir une communication interne qui garantit l'accès à l'information à temps, à une meilleur compréhension de l'environnement professionnel, elle doit favoriser la conduite ou l'accompagnement du changement et créer l'adhésion de tous les acteurs de l'entreprise ; elle doit favoriser la transparence et un climat social apaisé indispensable à la rentabilité de l'entreprise.

De nombreux objectifs essentiels peuvent être assignés à la communication interne : la diffusion d'une information pertinente permettant à chacun de comprendre l'entreprise, d'être autonome et efficace à son poste de travail, l'échange, l'enrichissement réciproque, la coordination et l'interactivité entre personnes ou entités pour faire partager, développer et accélérer les progrès de l'organisation. L'adhésion à une ambition, des valeurs, des projets communs et la solidarité de tous. La communication interne participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise. Elle met en commun et créer un langage qui permet à chacun d'orienter et d'adapter son comportement professionnel.

⁵⁴Christine DONJEAN, La communication interne, édition professionnelle, 2006, p 18

⁵⁵ Liliane DEMONT-LUGOL et autres, op.cit p 259

⁵⁶Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, la communication interne de l'entreprise, 7eme édition : Dunod, paris, 2014 p 26

Parmi les objectifs nécessaires de la communication interne est de rassembler les salariés autour d'un projet d'entreprise commun, le communiquer pour faire comprendre la stratégie de l'entreprise, et de réaliser des actions autour de la volonté de l'organisation

Tableau 1: Objectif de la communication interne

Objectifs	La Manière
Former	- formation techniques sur les nouvelles machines.
Informé et S'informer	- sur la structure de l'organisation - les objectifs fixés - l'environnement de l'entreprise - la culture de l'entreprise - améliorer l'efficacité de l'entreprise
Motiver	- valorisation des hommes et leurs résultats - développer sentiment d'appartenance - fournir une qualité de travail élevé - maintenir les emplois
Fédérer	- l'image extérieure de l'entreprise - projet d'entreprise commun - faire comprendre la stratégie d'entreprise - l'adhésion du personnel

Source : J.J. DEUTSH, communication interne et management, les éditions Foucher, paris, 1990, p64

Quant à La communication externe, son objectif est de promouvoir l'image de l'entreprise, s'appuyant sur un plan d'action et une stratégie de communication permettant d'informer le public de l'existence des entreprises et de leurs produits, et de contribuer à la réussite et au développement de l'entreprise, tout en ayant recours à des méthodes permettant de séduire le consommateur, le satisfaire en répondant à ses attentes par l'intermédiaire des différents collaborateurs extérieurs⁵⁷ :

⁵⁷Marie-Hélène WESTPHALEN, Thierry LIBAERT, communicator: toute la communication d'entreprise, 5eme édition : Dunod, France, 2009, p 54

- Par la création d'une image à l'organisation et bâtir un capital-confiance fondé sur la valeur de l'entreprise, sur sa compétence, et un capital-sympathie permettant à l'entreprise d'être choisie et appréciée
- Promouvoir la notoriété de l'entreprise, convaincre les clients acquis et potentiels, attirer les meilleurs salariés, fidéliser les clients, améliorer et faciliter les relations avec les partenaires,
- Augmenter les ventes des produits et l'élargissement d'espaces des ventes, et lutter contre la concurrence, améliorer les résultats économiques et les performances financières

3. Le rôle de la communication d'entreprise :

Le rôle de la communication suit le changement que connaît notre société. Auparavant, la communication était généralement perçue comme un instrument qui permet seulement d'informer le personnel sur les décisions prises, elle était négligée, sous-estimé voire inexistante au sein de certaines entreprises⁵⁸. A présent, elle est l'un des facteurs clés de cohésion sociale et de la performance des équipes, elle sert notamment à développer la culture de l'entreprise.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, elle joue un rôle important pour son image et sa notoriété et pour la diffusion d'une culture d'entreprise. Elle permet d'impliquer tous les collaborateurs dans cet objectif ambitieux : créer des clients satisfaits.

La qualité de la communication joue un rôle capital dans la dynamique d'une entreprise, c'est ce qui permet aux différents composants d'une entreprise de s'aligner sur un objectif commun et de développer le travail en équipe et l'engagement de toutes les parties prenantes.

Le rôle de la communication externe est primordial, car c'est grâce à ses actions, que partenaires, clients et prospects, constituent leur opinion et leur attitude à l'égard d'une entreprise, pour y parvenir elle utilise plusieurs moyens : relations publiques, relations médias, événements, sites internet, promotions ...

3.1. Le rôle du responsable de communication :

Le responsable de la communication est chargé de la mise en œuvre de la politique de communication de l'entreprise, il définit les différents supports d'information et assiste la direction générale et les autres départements dans leurs projets.

Auparavant, le rôle du communicateur était d'informer le personnel, aujourd'hui il est sollicité pour fournir un avis en matière de communication lorsque des situations

⁵⁸ Geneva business news, 2017, Suisse, rôle stratégique de la communication externe

complexes se présentent, il doit garder à l'esprit que les collaborateurs forment un groupe avec une opinion et une vision qui leurs sont propre.⁵⁹

La mission du communicateur se repose sur trois rôles différents et complexes :

- Animer une dynamique collective : il s'agit ici de créer des liens et de faire partager les expériences.
- Etre un régulateur des tensions, ses conflits, et des passions.
- Affronter les nouveaux défis de l'entreprise.

3.2. Rattachement de la communication d'entreprise :

La communication connaît trois grands types de rattachement, elle peut être reliée à la direction des ressources humaines, à la direction générale ou à la direction de la communication. Chaque mode de rattachement présente ses avantages et ses inconvénients, et il est impossible de démontrer le meilleur effet d'un mode d'affiliation par rapport à un autre, chaque service s'appuie sur des compétences spécifiques :

La DRH s'appuie sur une connaissance exceptionnelle, ainsi qu'une solide connaissance des salariés et des valeurs de l'entreprise, elle assure une certaine cohérence entre les divers politiques internes, elle assure un lien entre les partenaires sociaux et de résoudre les conflits.⁶⁰

La direction de communication, par contre, elle maîtrise pour sa part les techniques du métier, le service de communication passe pour être moins rigoureux que celle d'une direction des ressources humaines, elle crée une homogénéité des messages internes et externes, elle met en œuvre les compétences transversales selon les techniques utilisées (l'audiovisuel, la rédaction, l'événementiel...).

On peut déduire que La DRH a une bonne connaissance de ses salariés et peut être idéale pour la communication sociale et humaine (recrutement, formation, motivation, communication), mais le service de la communication maîtrise des techniques professionnelles de communication, idéal pour la communication techniques et institutionnelle. La solution idéale consiste à organiser un mode de collaboration et de cohésion entre les deux directions, ce qui permet d'associer la position stratégique de la DRH et le savoir-faire technique du service de communication.⁶¹

⁵⁹Marie-Hélène WESTPHALEN, Thierry LIBAERT, communicator: toute la communication d'entreprise, 6eme édition : Dunod, France, 2012, p223

⁶⁰Marie-Hélène WESTPHALEN, Thierry LIBAERT, op.cit p 234,

⁶¹ op.cit p 235

Section 2 : mise en place de la communication d'entreprise

1. Les cibles de la communication d'entreprise

L'enjeu d'un ciblage réussi est d'identifier toutes les parties prenantes des actions de communication de l'entreprise. Ces actions s'adressent à ses bénéficiaires, ainsi que ceux qui vont contribuer à leur mise en œuvre.⁶²

Toute communication externe ne peut fonctionner de façon optimale sans communication interne. La communication interne couvre ceux qui interviennent dans la vie du produit et service de l'entreprise, cela englobe les salariés et d'une façon plus large, les autres entités se situant dans l'environnement de l'entreprise : personnel terrain, vendeurs et commerciaux, département centraux tel que recherche et développement, ou encore ressources humaines.

Le personnel d'une entreprise est considéré comme une cible à part entière pour sa communication, l'employé parle dans son entourage des produits et services sur lesquels il travaille, il est donc un véritable support de communication crédible, car le fait de travailler dans l'entreprise lui donne une apparence d'expert pour les personnes qui l'écoutent.⁶³

La communication externe effectue des actions de communication à destination d'un public extérieur à l'entreprise. Elle a pour but de faire connaître auprès des consommateurs et futurs clients, de constituer une identité ce qui permet de se démarquer des concurrents. Les cibles principales de cette communication sont généralement les consommateurs, les décideurs, les partenaires, les fournisseurs, les investisseurs, l'environnement local et la presse...

1.1. Choix du mode de communication :

La communication est un facteur clé de la réussite de chaque entreprise, mais le choix du canal de communication diffère selon le message de transmission ainsi que sa capacité, le budget et le récepteur. De ce fait, l'entreprise doit choisir le mode le plus adapté, transféré en bonnes conditions, et de connaître les avantages et inconvénients de chaque mode.

⁶² Marie-Christine SARBONI, réussite ses actions de communication, édition : Dunod, 2012, p 29

⁶³ Yasmin NEMIR, Hilal AZROU, « l'impact de la communication interne sur la performance des salariés » diplôme master en sociologie, Université Abderrahmane Mira 2015/2016 p 30

Tableau 2: Choix du mode de communication

Modes	Avantages	Inconvénients
L'écrit	<ul style="list-style-type: none"> - Mode très utilisé en communication interne - Moyen classique et moins coûteux - Facile à mettre en œuvre - Utilisé par l'entreprise de petite ou grande taille - Il permet de garder la traçabilité - Lu et relu à n'importe quel moment 	<ul style="list-style-type: none"> - Il faut un temps pour rédiger le message - Il n'est jamais sûr que le message sera lu - C'est une communication qui manque de chaleur - Ca demande beaucoup de temps que le parlé
L'oral	<ul style="list-style-type: none"> - La communication se fait directement avec l'interlocuteur - Elle construit une image au même titre que la communication externe - Elle adhère les salariés aux objectifs de l'entreprise - Elle circule dans tous les sens dans l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> - Risque de désinformation : rumeurs, bruits...
L'audiovisuel	<ul style="list-style-type: none"> - Moyen qui attire l'intention du récepteur - Il permet une bonne mémorisation - Il illustre les idées de façon vivante - Il permet une bonne mémorisation - Il explique clairement 	<ul style="list-style-type: none"> - sa mise en œuvre du mode est délicate - sa mise en place demande du temps - Cela demande un matériel énorme - sa mise en œuvre demande des moyens financiers

Tableau 2 : récapitulatif réalisé par moi même

2. Stratégie de la communication

Toute entreprise cherche à séduire ou à convaincre le public auquel elle s'adresse, c'est le principe même d'une communication qui est devenue un enjeu crucial, interne ou externe. Communément pratiquée, la communication est souvent mal maîtrisée d'une entreprise à une autre, on retrouve les mêmes erreurs : transmission d'information,

utilisation anarchique des supports de communication, décalage entre communication externe et interne, de ce fait, le personnel est trop informé mais mal informé.⁶⁴

Cependant, les voix naturelles ne suffisent pas souvent pour transiter l'information, une stratégie est donc synthétiser et consigné dans un document capital pour tout communicateur : le plan de communication.

La stratégie est un ensemble de moyens d'actions utilisés en vue d'atteindre certains objectifs, une entreprise se trouve en compétition ou en opposition avec des concurrents, ses décisions politiques qui sont nécessairement dirigés contre eux au moins en partie, peuvent à juste titre être appelées stratégiques.

La stratégie a pour objet de déterminer les plans d'action que l'entreprise doit mettre en œuvre pour s'assurer un avantage concurrentiel. Elle délimite les moyens nécessaires à l'obtention du futur que l'entreprise désire. La planification s'effectue en analysant l'entreprise au regard de son environnement.

Ainsi, le dirigeant peut mettre en place des actions de communication qui permettent à l'entreprise d'harmoniser sa communication, en s'inscrivant dans la communication globale de l'entreprise.

2.1. Les phases de la stratégie de communication :

L'élaboration de la stratégie de communication se décompose en trois phases :

- La phase d'investigation
- La phase de réflexion
- La phase d'action

2.1.1. La phase d'investigation⁶⁵ :

Pendant cette phase, le responsable de communication établit un état des lieux en collectant le maximum d'information sur l'entreprise, sa situation commerciale, financière, social. Analyse les qualités techniques et la qualité des produits, ainsi que leurs performances, sa position sur le marché, la perception de son image en interne et en externe.

⁶⁴Tinhinane ADJLOUT, Maghnia DRIK, « audit de communication externe », mémoire master en science d gestions, Université Mouloud Mammeri, 2016/2017, P60

⁶⁵Philippe MOREL, la communication institutionnelle, édition Vuibert, paris, 2012 p26

2.1.2. La phase de réflexion⁶⁶ :

Après avoir établi le bilan, un diagnostic sera fait, permettant d'affirmer la source du problème en interne ou en externe, et si le problème relève du domaine institutionnel ou publicitaire. Le diagnostic étant établi, les objectifs et les cibles doivent être déterminés

2.1.3. La Phase d'action⁶⁷ :

Une fois connus, les objectifs et les publics auxquels la communication s'adresse, viennent les étapes de la mise en œuvre.

- Synthétiser des points forts de l'entreprise, et exprime ce qui distingue l'entreprise des autres.
- Utiliser des thèmes de messages et un langage correspondant aux attentes d'information du public.
- Sélectionner les bons moyens dont la synergie apparaît évidente et qui touche les cibles définies.
- Prévoir le budget nécessaire et contrôler l'impact et l'efficacité des actions mises en œuvre.

2.2. Le plan de communication

Il est important d'entretenir et de maintenir de bonnes relations avec les parties prenantes dans une communauté. Il est primordial d'établir des liens de communication et d'échanges avec ses parties prenantes. Ces liens se construisent au fur et à mesure que la confiance s'installe et à partir de l'information qui est transmise, de l'ouverture et de la transparence dont l'entreprise fait preuve⁶⁸.

Faute de disposition d'un mécanisme de transmission d'information clair, certains éléments qui peuvent miner à la crédibilité de l'entreprise sont négligés, et donne place à la rumeur et aux spéculations. C'est alors que le plan de communication prend toute son importance.⁶⁹

En somme, le plan de communication permet d'avoir un aperçu structuré du processus de communication, faciliter sa préparation et son développement au sein d'une entreprise en prenant compte des moyens matériels financiers et humains. Ce plan réunit les programmes de communications interne et externe de l'entreprise qui poursuivent le même but : son développement

⁶⁶ Ibid. p 26

⁶⁷ Ibid. p27

⁶⁸Soline LEMERCIER, « la communication interne comme outil de motivation dans l'entreprise », mémoire master II ressources humaines en apprentissage, école de management de Strasbourg et l'université de Strasbourg, 2015/2016, p 46

⁶⁹Olivier MOCH, vade-mecum de la communication externe des organisations, Edition Professionnelle, 2013, p20

En effet, Le plan de communication est un outil de management de la communication, et le guide formel de la stratégie de communication qui permet de formaliser ce qu'on veut communiquer : à qui ? Quand ? Comment ? Pour quel résultat ? C'est un document qui comporte généralement 3 parties : l'étude de situation, les objectifs stratégiques, et les modalités de l'action qui s'inscrivent dans cet objectif.

Réaliser un plan de communication, c'est donc adopter une méthode de travail qui va permettre de gérer les préoccupations des entreprises : augmenter le chiffre d'affaire, refaire son image, diffuser ses idées, faire face à une situation de crise, créer un climat favorable au sein de l'entreprise, faire face à la concurrence. L'élaboration du plan de communication donc à un stade d'évolution d'une entreprise qui a donc compris qu'elle doit d'adapter au public ou chercher à l'influencer⁷⁰.

2.2.1. Les fondements du plan de communication :

Le plan de communication répond à cinq questions majeures⁷¹:

➤ Ou l'entreprise se situe-elle ? (le quoi)

C'est-à-dire, la situation actuelle, le plan de communication établie l'état des lieux des actions de communication récentes avec leurs impact, et les actions en cours. Quel nouveau produit, action, image peut-on promouvoir, pour ce faire il est opportun de s'inspirer de plans de communications d'autres produits de l'entreprise

➤ Quels sont les objectifs et comment les atteindre ?

Il convient de définir les objectifs visés par le plan de communication, en termes de notoriété, d'image (pourquoi), faire accepter les modifications aux activités de l'entreprise ou son agrandissement, réduire le nombre de plainte, ou simplement informer les parties prenante, mais aussi le moment de définir le budget utile ou disponible (combien), les outils et moyens à mettre en œuvre pour parvenir à atteindre des objectifs (comment). Ce dernier élément doit prendre compte du public cible, car certains s'avèrent plus efficace que d'autres.

➤ Quel est le contenu du plan de communication ?

Après avoir déterminé les objectifs du plan de communication, il convient de déterminer le message du plan à transmettre. Le message correspond à l'idée qui doit être transmise et à ce que l'interlocuteur doit retenir. Le but est d'informer la

⁷⁰ Revue publié par Hugues HOTIER, le 26 mars 2012, Le plan de communication de Bernard Dagenais, Les Presses de l'Université de Laval 1998,

⁷¹ Olivier MOCH, Op.cit p20

communauté des bénéficiaires et services fournis par l'entreprise, ainsi de mieux comprendre le contexte dans lequel l'entreprise évolue.

➤ Quelles sont les cibles ?

C'est-à-dire à qui s'adresse la communication mise en place, si l'entreprise ne sait pas à qui s'adresser, elle ne pourrait pas savoir comment s'adresser à lui. La cible représente un élément capital de la communication, l'entreprise doit connaître leurs profils, leurs comportements, leurs motivations, leurs caractéristiques et leurs préoccupations, sans oublier de prendre en considération leur identité culturelle, le niveau de connaissance et leurs besoins.

➤ Quand l'entreprise doit-elle agir ?

Lorsque les moyens à mettre en œuvre, les budgets et les cibles sont déterminés, il convient de mettre en place un calendrier des actions de communication sur la période de temps définie par le plan de communication. L'entreprise établit un bilan qui permet d'identifier les forces et les faiblesses du message diffusé et les moyens utilisés.

➤ Comment vérifier si l'entreprise a atteint les objectifs ?

L'entreprise vérifie l'impact du plan de communication grâce à la mise en place d'une grille d'évaluation des actions de communication. Cette analyse permet de voir la pertinence de l'action, son retour visible sur l'entreprise et le public touché. Ainsi c'est un feedback des différentes actions prévues par le plan de communication.

2.2.2. Les objectifs du plan de communication :

- Informer l'ensemble du personnel sur l'engagement de la direction dans la réalisation d'un projet.⁷²
- s'assurer que les gestionnaires comprennent leurs responsabilités à l'égard du programme.
- s'assurer que le personnel connaisse les politiques d'égalité en emploi.
- le plan de communication permet de structurer la communication de son organisation à long terme.⁷³
- le plan de communication peut être effectué à court terme pour la création d'un événement, lancement d'un nouveau produit, une nouvelle offre...

⁷² Programme noria, 8,9 octobre 2014, communication parlementaire: à quoi sert un plan de communication? (séminaire-atelier), p 2

⁷³Tinhinane ADJLOUT, Maghnia DRİK, « audit de communication externe », mémoire master en science de gestion, Université Mouloud Mammeri, 2016/2017.p 60

2.2.3. Processus d'élaboration d'un plan de communication :

En raison de son rôle important dans la stratégie de l'entreprise, le plan de communication doit être élaboré avec soin et pour cela une succession d'étapes sont à suivre⁷⁴ :

➤ **Analyse de la situation :**

Cette étape consiste à récolter l'ensemble d'information sur la situation de l'entreprise par rapport à ses concurrents, dans le but de fixer les objectifs de la communication, et identifier les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces du projet de communication.

➤ **Orientations stratégiques :**

L'orientation stratégique sert à définir les objectifs que l'entreprise veut atteindre par son plan de communication, ainsi que les actions.

➤ **Choix des moyens :**

Le choix des moyens doit tenir compte des objectifs visés, analyse de la concurrence , la situation financière dont l'entreprise dispose.

➤ **Orientations créative :**

Il s'agit de mettre en œuvre la planification, la rédaction, la conception graphique et la production du message, il est important de valider l'approche sélectionné auprès des clients avant de passer à la production du matériel promotionnel.

➤ **Réalisation technique et production :**

Cette étape constitue la réalisation des projets par l'intermédiaire de l'agence retenue.

➤ **Le budget :**

Il s'agit d'établir les montants de la réalisation du plan de communication. il permet d'avoir une vision globale réaliste du projet et de mieux répartir les sommes disponibles et de faire face aux imprévus.

Les coûts peuvent être classifiés en différentes catégories : consultation, planifications stratégiques, création, production, diffusion, évaluation

➤ **Evaluation des résultats :**

⁷⁴ Thierry LIBAERT, le plan de communication : définir et organiser votre stratégie de communication, 3eme édition : Dunod, paris, 2008, p 12

Cette étape sert à évaluer les résultats de la campagne de la communication. Pour ce faire, il faut vérifier si les objectifs fixés au départ sont atteints.

2.3. L'audit de communication :

L'importance de la communication dans l'entreprise a vu naître l'audit de la communication. Soucieuse de leur image, elle cherche à soigner ses actions de communication interne et externe, afin de bâtir une image positive et pertinente. Faire appel à un audit de communication permet de trouver les points faibles et les points d'amélioration, évaluer les investissements publicitaires ou les techniques mises en place afin de promouvoir la notoriété d'une entreprise, favoriser un bon climat communicatif, une bonne circulation de l'information et l'évolution de l'image.⁷⁵

L'audit de communication constitue l'étape préalable à l'élaboration d'une politique de communication. Il appuie lorsque l'entreprise décide de bâtir un plan de communication. Il observe, analyse et évalue la situation et le fonctionnement de l'entreprise.

Faire un audit, c'est aussi s'interroger sur la façon dont la communication est vécue au sein de l'entreprise, la remontée des informations par le canal hiérarchique, comprendre les perceptions et les attentes du personnel, le degré réel des salariés...

Walter K. LINDENMANN définit l'audit de communication comme : « une analyse systémique pour évaluer le degré d'efficacité et d'efficience des communications d'une organisation avec ses différents interlocuteurs, groupes... »⁷⁶

2.3.1. Les objectifs de l'audit de communication :

La réalisation de l'audit de communication selon L'ICA est fondée sur plusieurs objectifs⁷⁷ :

- Déterminer la quantité d'informations.
- Évaluer la qualité des messages transmis par ou vers différentes sources d'information.
- Identifier les réseaux informels de communication et les comparer aux réseaux formels.
- Identifier les blocages qui se manifestent dans la circulation de l'information.
- Décrire le comportement de communication des individus et des groupes par rapport aux sources et canaux de transmission d'informations.
- Identifier les blocages à la transmission d'information.

⁷⁵<https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/L-audit-de-communication-314692.htm>

⁷⁶Dr. Walter K. LINDENMANN est un consultant indépendant, spécialisé dans les relations publiques et les services de recherche, de mesure et d'évaluation des communications marketing.

⁷⁷REVUS Gilles WILLET, publié le 26 mars 2012, audit de communication : analyse critique, communication et organisation

2.3.2. Les outils de la démarche d'audit :

L'audit de communication se termine par un diagnostic de la situation interne et externe de l'entreprise et par la formulation d'un problème de communication à résoudre. Il étudie l'écart entre l'image que l'entreprise souhaite donner d'elle-même et l'image effectivement perçue par les différents publics⁷⁸.

Ce travail implique l'utilisation d'outils adaptés, études documentaire, enquêtes qualitatives, enquêtes quantitatives : interview, questionnaires, feuille de révélation et d'analyse de problème, les sondages...

2.3.3. Les phases de l'audit de communication :

L'audit de communication se déroule en quatre phases⁷⁹

- Définir le cahier de charge, ce document cadré et négocié avec la direction précise les objectifs et les enjeux de l'audit, il comporte les étapes et les méthodes de travail, les outils à utiliser, le plan de la mission d'audit ainsi que le budget.
- Recueillir les données (discours, opinions, points de vue...) auprès des parties prenantes à l'aide d'enquête qualitative, enquête quantitative, questionnaire, méthode projective...
- Analyser et proposer les pistes d'amélioration, les données recueillis sont mises en perspectives avec l'audit et la politique de communication, les écarts sont étudiés afin de proposer des pistes de changement.
- Communiquer sur les résultats, cette dernière étape est inévitable et importante, elle consiste à rendre compte des résultats, l'animation et restitution des documents, le partage du plan d'action,

2.3.4. Les Types d'audit de communication :

2.3.4.1. L'audit de communication interne :

En interne, un audit de communication permet de connaître l'état d'esprit des salariés et appréhender mieux le climat social interne et l'image interne : comment s'expriment les demandes et les insatisfactions du personnel, comment les salariés perçoivent-ils leur entreprise, ainsi de mieux mesurer et mieux cibler sa communication⁸⁰.

⁷⁸Liliane DEMONT-LUGOL et autres, la communication des entreprises : stratégie et pratique, 2eme édition, Armand colin, 2006, p 327

⁷⁹Tinhinane ADJLOUT, Maghnia DRIK, « audit de communication externe », mémoire master en science d gestions, Université Mouloud Mammeri, 2016/2017. P62

⁸⁰<https://qualite.ooreka.fr/astuce/voir/635873/audit-de-communication>

On peut conclure deux phases fondamentales dans le cheminement d'un audit de communication interne⁸¹ :

- **L'enquête préliminaire** : Elle a pour objectif de cerner l'entreprise, ses acteurs, sa structure, sa culture, son fonctionnement. L'enquête porte sur un nombre restreint de dirigeants et personnes qui détiennent l'information, elle s'appuie sur une étude documentaire
- **L'audit de l'existant** : C'est le point central du travail d'audit, il faut faire l'inventaire et l'évaluation des outils de communications existants et d'en apprécier leur efficacité, évaluer les pertinences des dispositifs par rapport aux public et aux objectif assignés, il faut tenir compte :
 - Du degré de réceptivité du public a la forme. Certains publics peuvent être réceptifs à la forme écrite, d'autres à la forme orale ou audiovisuelle. Une segmentation peut être envisagée.
 - De la culture interne de l'entreprise. Du secteur d'activité, tradition, technologies, les valeurs...
 - La signification véhiculée par l'outil de communication. En effet si l'outil utilisé est pauvre, le public aura le sentiment d'un manque d'intérêt. Mais si le media utilisé apparait luxueux, il se dégage un sentiment de manipulation.
 - Aptitude de l'outil à transmettre correctement les messages souhaités.
 - Évaluation des outils de communication via une analyse rigoureuse du cout de la mise en place, la maintenance, et la formation nécessaire.

2.3.4.2. L'audit de communication externe :

Comme toute mission d'audit interne, l'audit de la communication externe permet de vérifier la cohérence entre la politique de la communication et les résultats obtenus. En évaluant les ressources et les contraintes dans le domaine de communication.

L'audit de communication externe est un outil qui analyse la communication de l'entreprise vers les medias, les relais d'opinions et les publics auxquels elle s'adresse. Il consiste d'évaluer les moyens publicitaires mis en place pour promouvoir, examiner, étudier

⁸¹Liliane DEMONT-LUGOL et autres, la communication des entreprises : stratégie et pratique, 2eme édition, Armand colin, 2006, p 336,337

la notoriété de l'entreprise, contrôler l'image de l'entreprise et qualifier la pertinence du référentiel⁸².

Les buts de la réalisation d'un audit de communication peuvent être variés, l'audit a pour objectif⁸³ :

- évaluer la cohérence stratégique de la communication externe par rapport à la communication interne.
- Réaliser un audit de communication est utile lors de la préparation d'un plan de communication.
- Faire un diagnostic de la perception par les cibles potentielles.
- Déterminer l'impact des outils de communication, et fixer les écarts entre les objectifs à atteindre, les résultats obtenus et les dysfonctionnements.
- Orienter les choix de la stratégie de communication et des actions selon les attentes de l'organisation et ses parties prenantes.
- Evaluer la politique de communication, et mettre à jour les forces et les faiblesses de la communication externe d'une entreprise.
- Enoncer les recommandations qui permettent de modifier les pratiques de la communication externe.

3. La communication de crise :

Les phénomènes de crise semblent s'accélérer et s'amplifier, ce qui représente un danger et peut conduire à la disparition de l'entreprise concernée, elle est toutefois un révélateur d'un dysfonctionnement caché, un blocage ou une inadaptation technique qui provoque une rupture d'équilibre : phénomène grave, mais néanmoins normal qui vient perturber le fonctionnement d'une organisation.⁸⁴

Nous avons repris la définition de la crise proposée "OTTO LERBINGER": « c'est un événement inattendu mettant en péril la réputation et le fonctionnement d'une organisation mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise »⁸⁵.

⁸² Jean BORDEAU, la boîte à outil du chargé de communication, édition d'organisation, Paris, 2012, P9

⁸³ Tinhinane ADJLOUT, Maghnia DRIK, op.cit, p60

⁸⁴ Thierry LIBAERT, la communication de crise, édition : Dunod, paris, 2015, p 07

⁸⁵ Revue publié par Hugo DELOVA, le 25 janvier 2018, quelle communication de crise adoptée ?

Quand une crise revêt une dimension publique, les médias donnent au dysfonctionnement générateur de la crise une autre ampleur. C'est précisément cette accélération, tant fonctionnelle que médiatique, qui contraint l'entreprise à réagir.

Pour ne pas subir la crise, il faut alors prendre en main sa résolution et sa communication !

3.1. Caractéristiques de la crise :

Les principaux éléments caractérisant une situation de crise peuvent se résumer ainsi⁸⁶ :

- **Multiplication des acteurs :**

L'apparition d'interlocuteurs nouveaux, tous s'expriment et exigent des explications, avec une vision définitive et la perception que la crise est un moment incontournable dans le renforcement d'une légitimité.

- **Saturation des capacités de communication :**

L'afflux des demandes d'informations peut rendre l'ensemble des canaux de communication de l'organisation en crise. L'ensemble des salariés demande des explications, la presse souhaite notamment des renseignements de l'entreprise.

- **Pression et accélération de temps :**

La pression temporelle s'accroît et place l'entreprise en état d'urgence, elle fournit immédiatement des explications sur les causes et conséquences des événements.

- **La montée des incertitudes :**

La crise place l'entreprise dans une situation où la prise de décision s'effectue dans un domaine d'incertitude forte, qu'il s'agisse de la cause de la crise, des enjeux ou de l'impact externe. Il est bien difficile de comprendre dès le début ce qui se passe réellement : incertitude sur la conduite à tenir, sur le rôle de chacun, la durée de la crise, impact sur le court et le long terme pour l'entreprise.

3.2. Le déroulement de la crise

Il est habituel de considérer le déroulement de la crise en quatre temps;

- **La phase préliminaire⁸⁷ :**

C'est celle où les premiers signes d'alerte apparaissent : premières plaintes de consommateurs, accident comparable intervenu chez un concurrent, cette phase souligne

⁸⁶ Thierry LIBAERT op.cit p 10

⁸⁷ Thierry LIBAERT, op.cit p 17

l'importance cruciale de la veille stratégique afin de détecter les signaux faibles, car une crise prise à tout son début est plus facilement gérable.

- **La phase aigue⁸⁸ :**

L'événement survient et la crise éclate. La montée de l'intensité diffère selon l'ampleur de la crise au fur et à mesure du temps, selon la perception des conséquences de la catastrophe.

- **La phase chronique⁸⁹ :**

Il s'agit du début de la fin, la crise atteint son sommet et commence à se réduire, et quitte progressivement l'espace médiatique.

- **La phase de cicatrisation⁹⁰ :**

La crise disparaît de l'espace médiatique, cependant la crise ne disparaît pas totalement pour plusieurs raisons : les effets matériels peuvent être perceptibles, les moteurs d'internet conservent la mémoire de la crise, parce que les médias ressortent les crises anciennes, les consommateurs gardent une certaine méfiance envers les entreprises ayant connu ces crises.

Toute crise recèle les conditions d'une dynamique positive pour transformer un mode de management et améliorer son image. Cette dernière étape permet le retour d'expérience sur la gestion de crise et l'évolution vers une nouvelle dynamique.

3.3. Stratégie de communication de crise⁹¹ :

Pour apprendre à gérer des situations imprévues, les entreprises devraient dans l'idéal réfléchir sur des événements possibles et simuler en conséquence des exercices dont l'objectif est d'arrêter les stratégies de communication en cas de crise.

Si l'entreprise doit répondre aux demandes d'information, elle n'est pas pour autant obligée de tout étaler en période de crise, elle a le choix de suivre entre trois politiques :

- **La transparence :**

L'entreprise s'ouvre totalement au public, elle fait preuve de bonne volonté, et proclame son innocence, ainsi opter pour cette stratégie permet de désamorcer une partie de la tension, de maintenir la crédibilité tout en maîtrisant l'événement, les médias lui seront alors reconnaissants.

- **La discrétion maîtrisée :**

⁸⁸ Ibid. p 18

⁸⁹ Ibid. p18

⁹⁰Thierry LIBAERT, op.cit p 19

⁹¹ Marie-Hélène WESTPHALEN, Thierry LIBAERT, Op.cit p386

L'entreprise reste maître des informations, et choisit chaque instant ce qu'elle dit, à qui, par quel canal, elle les distille au bon moment. Cette politique impose une excellente coordination et une absolue discrétion.

- **La communication minimale :**

L'entreprise donne le moins possible d'information, cette position n'est pas tenable face à un journalisme d'investigation.

3.4. La gestion de la communication de crise

Au cœur de la démarche d'une gestion d'une crise se trouve la nécessité de doubler le regard sur les faits de la crise, par un regard sur les représentations subjectives que ses faits génèrent. L'entreprise peut gérer la crise, mais demeure sous les projecteurs.

La gestion de crise au sens large, comprend tous les mécanismes d'anticipation et de communication qui doivent être mis en place afin d'atténuer les conséquences d'un événement susceptible d'affecter l'image de l'entreprise⁹².

- **Une prise en charge au niveau directorial :**

La crise met en jeu l'image et la survie de l'entreprise, les responsables se trouvent impliqués dans sa résolution en tant que représentants de l'entreprise à l'extérieur, car c'est vers eux que la presse se tourne afin de recevoir des éclaircissements ils doivent par ailleurs répondre aux incertitudes du personnel.

- **Le Relais de l'encadrement :**

Elle représente l'implication de la hiérarchie intermédiaire qui permet d'expliquer, rassurer et adapter le message à ses différents interlocuteurs d'examiner les situations au cas par cas.

- **La Constitution d'une cellule De crise⁹³ :**

L'intérêt est de s'appuyer sur une équipe un «un conseil de crise » qui décharge de tout travail de réflexion en période de crise, ce conseil permet de recueillir, analyser, synthétiser heure par heure l'information sur l'entreprise, puis émettre des réponses circonstanciées à la crise qu'elle traverse.

⁹² Marie-Hélène WESTPHALEN, Thierry LIBAERT, Op.cit p 388

⁹³ Ibid. p 389

Section 3 : analyse des enjeux de la communication d'entreprise

1. Les enjeux de la communication

L'image d'une entreprise est composée de perception, croyance, impression, d'un individu ou un groupe envers celle-ci. Cette image orientera les comportements et la confiance qui lui seront accordés, cette image peut être d'une valeur ajoutée et faire la différence dans le chiffre d'affaire⁹⁴.

- Avoir une bonne image peut faciliter à l'organisation dans ses démarches relationnelle.
- Par une image forte, l'entreprise devient un acteur majeur et impliqué dans la communauté ou elle exerce.
- Une bonne image corporate est un avantage par rapport à la concurrence, plus elle est appréciée plus elle attirera facilement les consommateurs.
- Une bonne image est un capital-confiance, la capital social permet de gagner la confiance de l'opinion publique.

Une entreprise doit être connue avant de tendre une image. En effet, la notoriété est un soutien à la politique de l'image, la connaissance que le public aura d'une firme déterminera son attention aux messages de celle-ci et constituera un critère de sélection parmi d'autres entreprises. Néanmoins la notoriété n'est pas suffisante pour créer une image forte et favorable, une mauvaise publicité, une rumeur, une crise peuvent mettre l'entreprise en avant mais jouer contre son image⁹⁵.

Communiquer ne consiste pas seulement à transmettre un message dans le seul but d'informer, mais aussi à mettre en commun des significations quelque soit le type de communication. Cette mise en commun d'information et le sentiment de partage permettent de travailler dans un contexte donné afin d'atteindre les objectifs et les enjeux.

L'enjeu représente ce que chaque acteur de communication cherche à gagner.

1.1. Les enjeux de la communication interne :

Les enjeux de la communication interne se situent à quatre niveaux : humain, culturels, organisationnel, économique⁹⁶ ;

⁹⁴ Marie-Hélène WESTPHALEME, communicator, 4eme édition :Dunod, Paris, 2004, P 07-08.

⁹⁵ Olivier MOCH, Op.cit p 17

⁹⁶ A.CAILLOT, D.LARUE, G.JACQUOT, Economie d'entreprise BTS, éditeur : hachetteéducation, paris, 1996, p 260

- **L'enjeu humain :**

L'entreprise est avant tout une communauté de femmes et d'hommes, qui cherchent à être reconnus, à avoir une identité, un statut et une reconnaissance. Les personnes doivent recevoir un minimum de considération.

- **L'enjeu culturel :**

Communiquer c'est adhérer à une histoire et à des valeurs communes au sein d'une entreprise, contribuer à l'atteinte des objectifs communs et au projet de l'entreprise. En effet, le salarié doit trouver dans l'entreprise un enracinement culturel qui doit renforcer son adhésion à l'entreprise.

- **L'enjeu organisationnel :**

- Faciliter les échanges et le décloisonnement entre les services.
- Améliorer la cohésion et l'efficacité
- Permettre à chacun de se situer dans sa fonction, d'y mesurer son rôle et d'échapper à l'anonymat ou à l'impression d'inutilité

- **L'enjeu économique⁹⁷ :**

Il faut veiller à rassembler l'ensemble du personnel et surveiller les engagements exprimés dans la communication institutionnelle, afin de créer une équipe solide, gagnante et qui véhicule une forte et valorisante image de l'entreprise, mais encore veiller à la cohérence entre les actes et les paroles entre les comportements du personnel en interne

A ce titre, l'entreprise vit grâce à ses résultats (emplois et investissement), ouvrir les portes de l'organisation, communiquer avec les structures extérieures c'est faire connaître ses fonctions socio-économiques et renforcer le sentiment d'appartenance du personnel, veiller à motiver le personnel et le fédérer pour disposer d'une équipe gagnante.

- **L'enjeu technologique :**

L'enjeu technologique est ce qui recouvre l'optimisation des compétences et du potentiel de l'entreprise, ainsi que l'insertion réussie des nouvelles technologies. Cette amélioration des compétences comprend la présentation de l'entreprise et de ses métiers, gagner sur le marché des compétences, réussir la communication de recrutement. C'est aussi l'optimisation des ressources disponibles en faisant mieux exprimer son potentiel existant.

⁹⁷Liliane DEMONT-LUGOL et autres,

1.2. Les enjeux de la communication externe :

L'objectif d'une entreprise est d'être le plus optimale possible. Pour ce faire, la communication externe doit permettre le passage de l'axe informatif qui a pour vocation d'informer sur l'entreprise, son expertise, ses valeurs, ses produits, à un axe interactif qui permet de créer et d'entretenir un dialogue avec les différents publics cibles⁹⁸.

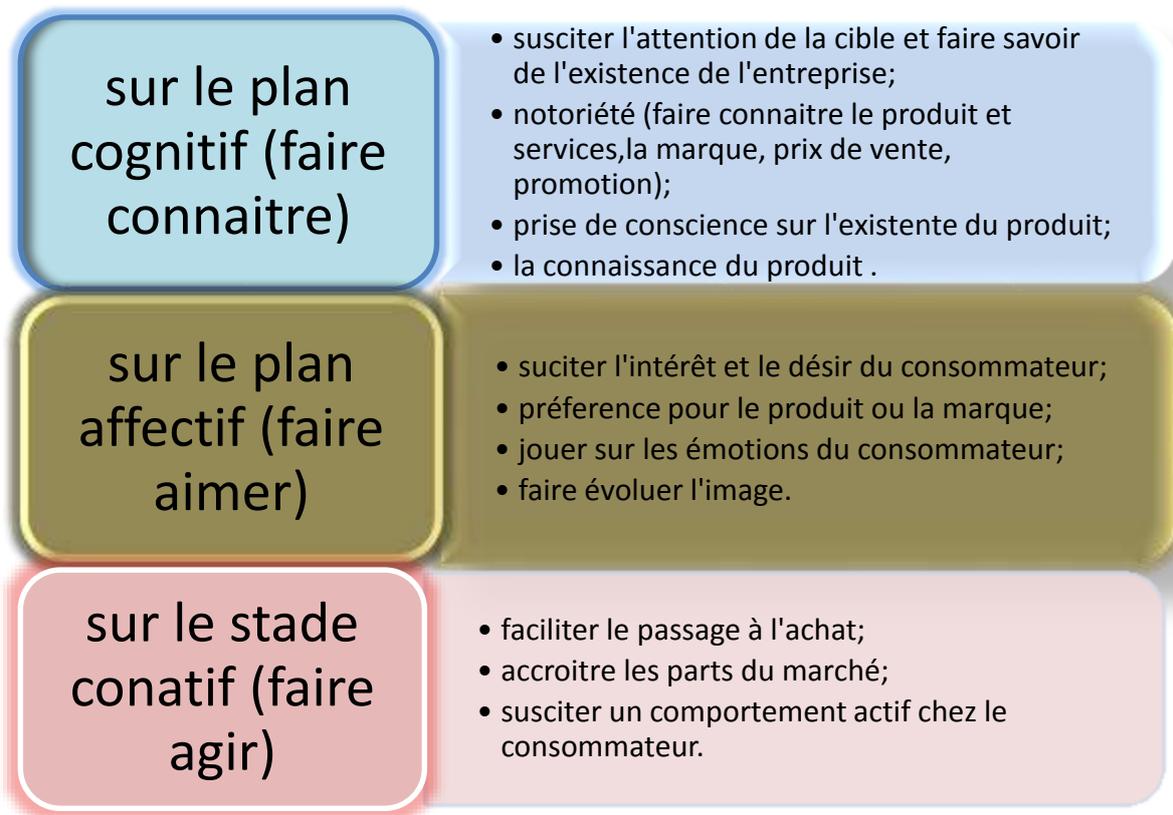
Cette transition entre les deux axes permet de favoriser l'identification de l'entreprise, et la définition des besoins du public ainsi que leurs attentes par rapport à l'entreprise et/ou ses produits.

On peut assigner d'autres missions de la communication externe, à savoir⁹⁹ :

- **L'attraction** : C'est-à-dire attirer de nouveaux prospects à travers des moyens de communication externe les plus appropriés.
- **La fidélisation** : un objectif qui permet de rester fidèle à l'entreprise.
- **La modification de la demande** : elle consiste à modifier les attitudes, les comportements affichés par les clients, à l'égard d'un produit ou de l'entreprise
- **La facilitation** : simplicité des supports utilisés, lisibilité des écritures.

⁹⁸ Olivier MOCH, op.cit p 17

⁹⁹Faycal HAMDI, « l'impact de la communication externe sur la performance commerciale d'une entreprise : Henkel Algérie », mémoire licence en science commerciale, institut nationale de commerce, 2008

Figure 4 : enjeux de la communication externe

Source : FERRANDI Jean-Marc & LICHTLE Marie-Christine, marketing, Dunod, paris, 2014, p. 237.

1.2. Enjeux de la communication digitale¹⁰⁰ :

Passer d'un système d'informations « classique » à un système d'informations digital implique l'apparition de certains enjeux pour l'entreprise concernée, étroitement liées à ses salariés/collaborateurs :

- **Susciter l'intérêt des salariés** : une équipe, un service, est aujourd'hui composé(e) de plusieurs personnes issues de générations différentes. Le rapport au digital varie selon les salariés et la perception de cette nouvelle méthode de travail, il n'est donc pas la même.
- **Adapter sa culture d'entreprise** : La culture d'entreprise intervient dans le but de fédérer les équipes autour de la transformation digitale qui ne s'arrête pas seulement à des investissements ou à l'utilisation de nouveaux outils.
- **Fédérer les nouveaux talents** : l'arrivée de la « génération Z » sur le marché du travail implique pour les entreprises de savoir répondre à leurs attentes. Cette

¹⁰⁰ Revue publié par Marianne CHEVALIER (chef projet digital chez SRP média), publié le 06 juin 2019, impact de la digitalisation sur la communication interne.

génération dite « hyper connectée » a grandi avec les réseaux sociaux, les Smartphones et plus simplement la mobilité

2. Les leviers de la communication d'entreprise :

2.1. La communication comme levier de motivation des salariés :

L'un des objectifs de la communication est de créer le sentiment d'appartenance et donc d'être un levier de motivation des salariés de l'entreprise. Pour ce faire, la communication doit permettre la circulation d'une information dite de valeur et cohérente, nette et précise. En effet, une information de valeur permettra alors d'améliorer la prise de décision et réduire l'incompréhension. De ce fait, la communication est un moyen d'engagement et de fidélisation des salariés de l'entreprise¹⁰¹.

Une information mal communiquée et incohérente entraînera une incompréhension et risque de démotiver, elle peut être assimilée à une communication qui n'est pas fiable. S'il existe une incohérence de la communication, il risque de provoquer une incertitude, voire une inquiétude de la part des salariés

Cette équité dans le processus de communication qui est mise en place, permet de maintenir la motivation du personnel, chacun ayant accès à la même information, cela permet dans un premier temps d'assurer la transmission de l'information de façon équitable. D'autre part cela permet aux salariés de trouver leurs places dans l'information transmise. L'appui du management de proximité est primordial. Les managers doivent éviter une quelconque rétention d'information à l'un des niveaux de la ligne hiérarchique¹⁰².

2.2. La communication comme levier de changement au niveau des collaborateurs¹⁰³:

La communication sert de levier au développement de l'organisation, sans collaborateur, l'entreprise n'existe pas et aucun objectif ne peut être réalisé sans leur participation. Ils peuvent créer le succès seulement lorsqu'ils savent au plus haut de la hiérarchie. Ils peuvent ainsi soutenir et appliquer les décisions prises. Inversement, la direction doit notamment tenir compte des besoins du personnel et de gagner en performances. De ce fait, le personnel est un capital important dont l'entreprise doit investir.

Le nouveau mode de travail influence la manière dont les agents exécutent leurs tâches et communiquent, ils cherchent eux-mêmes les informations et dialoguent grâce aux nouvelles technologies. C'est grâce à la communication que le changement pourra être compris et accepté.

¹⁰¹Soline LEMERCIER, op.cit p 19, 20,21

¹⁰² Op.cit p 29

¹⁰³Guide pour les communicateurs fédéraux, éditeur : Jacky Leroy, 2013, Bruxelles, communication interne : de l'action à l'interaction, p 13,14

La conduite du changement vise à des objectifs qui vont permettre la transformation attendue par le changement et donc permettre l'évolution. Ces objectifs sont : l'information, la compréhension, l'adhésion. La conduite du changement doit donc permettre la mise en place de certaines théories, on retrouve, la nécessité d'établir l'état des lieux, un diagnostic (productivité, le marché, les ressources ...), puis on retrouve les outils que l'entreprise utilise afin de mettre en œuvre ce changement.

La communication joue un rôle essentiel dans cette finalité, car elle va permettre à chacun de comprendre les enjeux du changement. La phase d'acceptation va avoir lieu et les salariés vont peu à peu adhérer au projet du changement. En effet, avant qu'un changement ne soit mis en place, une communication doit être effectuée afin d'informer les salariés sur le changement à venir, ses raisons, ses enjeux, ainsi que sa finalité¹⁰⁴.

3. Lien entre relation externe et interne :

La communication interne fait partie de la dynamique de construction de l'image, au même titre que la communication externe, les relations presse ou l'identité visuelle. L'image d'une entreprise dépend de l'image que diffuse les personnes qui y travaillent : un personnel motivé à l'interne construit une entreprise aimée à l'externe. Les entreprises dont on dit le plus de bien sont celles dont le personnel est informé, motivé écouté, un personnel qui peut répondre aux critiques, expliquer les difficultés, diffuser les succès, en gros un personnel compétent fidèle, crédible et positif.

Plutôt que de parler de parler de communication interne et communication externe vaudrait-mieux parler de communication unifié, dans laquelle ce qu'on dit à l'externe ou à l'interne se répond. L'objectif de la communication externe est de transmettre les informations de l'entreprise aux partenaires extérieur afin d'attirer de nouveaux clients, à l'inverse si le public visé est un membre de l'entreprise, il s'agira alors d'une communication interne. L'entreprise n'utilise pas donc les mêmes outils qu'il s'agisse de communiquer, en interne ou en externe, ces deux types de communication ont tendance à être opposés bien qu'elles soient souvent étroitement liées.

3.1. La communication interne et la communication institutionnelle :

La communication institutionnelle véhicule une image positive de l'entreprise à travers la diffusion de ses valeurs et ses missions. La cible de ce type de communication est à la fois interne et externe, en interne elle s'adresse aux actionnaires et salariés de l'entreprise, à l'externe elle s'adresse aux clients de l'entreprise, fournisseurs, médias. Les valeurs transmises à l'extérieur seront également diffusées au sein de l'entreprise¹⁰⁵

Il est donc important que les discours internes et externes soient adéquats afin d'assurer une cohérence chez les salariés. Grâce à l'internet, ces derniers ont accès aux

¹⁰⁴Guide pour les communicateurs fédéraux op.cit p 29

¹⁰⁵Fanelly NGUYEN-THANH, La communication : une stratégie au service de l'entreprise, Ed, ECONOMICA, Paris, 1991, p 28,29.

mêmes informations que le public sur le site internet de l'entreprise, il est donc nécessaire que le client ait reçu les mêmes informations relatives à l'entreprise sur l'opinion que les employés ont de leur entreprise.

3.2. La communication interne et la communication de crise :

Après le déclenchement d'une situation de crise, l'entreprise doit communiquer au maximum auprès de son public externe afin de tenter de sauver son image, et de mieux gérer la crise, ceci dit, l'entreprise doit considérer son personnel comme public prioritaire en mettant l'accent sur la communication et le dialogue afin d'éviter toute crise en interne, car avec la médiatisation, il y a risque que les salariés apprennent une nouvelle impliquant leur entreprise par la presse, avant d'en avoir été informé, cela poserait donc un problème de confiance et de transparence et mènerait éventuellement à un climat de conflit entre les salariés et l'entreprise¹⁰⁶

De ce fait, l'entreprise doit anticiper la crise et informer ses collaborateurs rapidement, tout comme dans le cadre de la communication auprès des publics externes, elle doit communiquer avant, pendant, et après la crise.

3.3. La communication interne et la communication financière¹⁰⁷ :

La communication financière consiste pour une entreprise à informer ses actionnaires, et ses partenaires économiques de sa situation économique.

Lorsque les actionnaires sont des salariés de l'entreprise, il est important que les discours internes et externes soient compatibles, et dans le cas où l'entreprise fait face à une situation économique difficile, elle se doit d'informer ses actionnaires (investisseurs institutionnels, intermédiaires financiers,

Dans le cas où les actionnaires ne sont pas des salariés de l'entreprise, des décisions financières peuvent être communiquées aux membres de la société si l'entreprise décide d'être transparente auprès des salariés, car ces derniers se montrent de plus en plus intéressés par le suivi des indicateurs économiques de leur entreprise.

3.4. La communication interne et la communication de recrutement :

L'objectif d'une communication de recrutement est d'attirer les futurs employés à postuler dans une entreprise, il a un lien direct avec les membres de l'organisation. En effet, en véhiculant des valeurs et une image positive auprès des candidats potentiels, l'entreprise renvoie directement les mêmes valeurs à ses membres

La communication interne permet ainsi à l'entreprise de former : permettre à ses collaborateurs d'acquérir de nouvelles compétences, informer : à travers des outils tels que

¹⁰⁶ Revue publiée par Pénélope SEMAVOINE, diplômée de Sciences-po Paris (2004), En période de crise, pensez à communiquer en interne

¹⁰⁷ Thierry LIBAERT, Introduction à la communication édition : Dunod, Paris, 2009, p71, 72

le journal d'entreprise, motiver : intégrer les employés au projet d'entreprise en valorisant leur rôle, fédérer : donner un sentiment d'appartenance en capitalisant sur des valeurs et objectifs communs.

Elle a pour principale mission de véhiculer les messages, mais aussi les valeurs que l'entreprise souhaite transmettre aux collaborateurs. Aujourd'hui, plus que jamais, elle est devenue un véritable investissement avec des responsables de communication interne dédiée à déterminer la qualité de la transmission de l'information de l'entreprise. De plus, les salariés renvoient eux-mêmes une certaine image de leur entreprise à travers le discours qu'ils en font et leur satisfaction de leur travail, ils sont donc des acteurs de la communication de recrutement.

Conclusion :

Au terme de ce chapitre, nous avons démontré les objectifs et les enjeux de la communication au sein d'une organisation. La communication d'entreprise est un facteur important qui a permis aux entreprises, la mise en œuvre d'une stratégie d'organisation en mettant en coopération ses différentes parties prenantes : évolution des relations humaines et sociales entre les individus de l'organisation et les échanges entre organisations et prospects.

Chapitre III : présentation

du cas pratique

société SAA

Introduction

L'étude scientifique constitue un facteur fondamental qui permet aux chercheurs, enquêteurs, et praticiens de voir la réalité sur le terrain et de lui faire construire des fondements et supports techniques.

De ce fait, d'après tous les aspects théoriques que nous avons étudiés dans les deux chapitres précédant, nous allons essayer de présenter dans ce présent chapitre le même objet, celui de l'appréciation de notre problématique de recherche sur le terrain et qui consiste sur l'analyse des enjeux de la communication d'entreprise sur les compagnies d'assurances en Algérie : cas de la société régionale d'assurance TIZI OUZOU « SAA ».

Pour finaliser ce dernier chapitre, nous l'avons présenté en trois sections. La première est consacrée à la définition de l'assurance et son rôle, quant à la deuxième partie consiste à la présentation de la compagnie d'assurance SAA, ainsi qu'à la démarche et méthodologie de l'enquête, en fin la troisième porte sur l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus dans le cadre des enquêtes réalisés.

Section 1 : concepts de base et définition de l'assurance

1. Définition de l'assurance :

Une assurance est un service fournit, ou une prestation lors de la survenance d'un événement appelé "sinistre". Cette prestation peut être destinée à un individu, une association, ou un entreprise, et cela en échange d'une cotisation ou prime.

L'assurance est le secteur économique qui regroupe les activités de conception de production et de commercialisation de ce type de service.

2. Le rôle de l'assurance :

2.1. Le rôle économique

L'assurance est un facteur de conservation de force productive, car elle contribue à l'amélioration de la vie et les biens des citoyens. Les fonds collectés par l'assureur sont injectés dans le circuit de l'économie nationale permettant à l'état de faire face aux dépenses.

L'assurance est un facteur essentiel dans le développement économique, il se manifeste par les aspects suivants :

- **L'assurance garantie l'investissement :**

Les investisseurs ont une garantie de récupérer leur argent lors de survenance des sinistres. Les assurances ont pu offrir cette garantie aux investisseurs. Tout projet

d'investissement et de développement implique la participation de l'assureur sous la garantie duquel l'entrepreneur et le banquier ne risqueraient les capitaux impliqués dans le projet.

- **Placement de cotisation :**

L'assureur perçoit des cotisations avant que les assurés ne soient soumis aux risques contre lesquels ils sont garantis. En outre il s'écoule un certain temps entre la date de survenance des sinistres et celle de leur règlement. L'argent collecté ne peut pas être pris en compte dans le bénéfice net de la compagnie de l'assurance, car il doit être redistribué pour rembourser les assurés qui ont été victimes de sinistres.

2.2. Le rôle social :

L'assurance vise à indemniser une partie des assurés qui sont victimes de sinistres, grâce aux cotisations prépayées par l'ensemble des assurés :

- Elle offre aux sinistrés les fonds nécessaires afin de reconstruire ou racheter une maison après avoir perdu la leurs à cause d'un tremblement de terre ;
- Garantir des revenus aux veuves et aux orphelins après la mort du père de famille ;
- Verser des sommes de compensation au salaire des employés qui n'ont plus la capacité de travailler à cause d'un accident de travail.
- Aide les malades financièrement pour s'offrir des méthodes de soins plus efficaces.

Le rôle social de l'assurance consiste à assurer les individus, leurs patrimoines ainsi que leur revenu, elle détermine la survie des entreprises car elle leur fournit les fonds nécessaires pour surmonter des situations difficiles qui peuvent porter atteinte à la survie de l'entreprise.

Section 2 : présentation de l'entreprise d'accueil

Dans cette section, nous avons présenté l'organisme d'accueil SAA, elle nous permet de découvrir les différents changements qu'a subit cette société et son importance sur le marché des assurances en Algérie. Grâce à son savoir-faire, sa capacité d'écoute et efficace avec ses cadres, la SAA maintient aujourd'hui son leadership sur le marché algérien avec plus de 2 millions de clients.

1. présentation de la SAA :

1.1. Historique :

La société nationale d'assurance, par abréviations SAA, est une entreprise publique économique sous forme de société par action avec un chiffre d'affaire de 143 milliards de DA et plus de 4000 collaborateurs. La SAA est agréée pour pratiquer toute branche d'assurance,

La SAA a été créée après l'Indépendance de l'Algérie le 12 décembre 1963, elle était une société mixte ALGERO-EGYPTIENNE, elle a connu quelques dates qui ont marqué son évolution, à savoir :

La période coloniale : cette période était caractérisée par le monopole des compagnies françaises sur le secteur d'assurance, par la création d'une mutuelle incendie et cela afin de répondre à la demande des colons-agriculteurs

1963 : ouverture du premier point de vente à Alger sous le nom de SAA Assurance.

1966 : la SAA fut nationalisée à l'occasion de l'institution du monopole de l'état sur les opérations d'assurance.

En 1975 : la SAA se spécialise par nature d'activité dans la branche des risques simples : l'assurance automobile et l'assurance vie

1989 : dans le cadre de l'autonomie de l'entreprise, la société est transformée en SPA, en 1999 elle élargit ses champs d'activité aux risques industriels, de l'engineering, transport, risque agricoles, et assurances de personnes.

En 1995 : suite à la libéralisation du marché des assurances et l'ouverture des marchés aux investisseurs binationaux et étrangers, la SAA était dans l'obligation d'élargir son réseau commercial pour faire face à la concurrence. Puis en 2003, elle applique un nouveau découpage régional et développe un système d'information et un plan stratégique adapté au besoin de la société.

2010 : la SAA sépare les assurances des personnes de celle relatives aux dommages,

2017 : elle fait passer son capital social à 30 milliard de DA.

Grace à son lancement dans la diversification de son portefeuille par le développement des branches hors automobile. La SAA reste le leader du marché algérien des assurances depuis sa création à aujourd'hui.

Le réseau SAA représente 15 directions régionales, 500 agences sur tout le territoire national

1.2. Composition du secteur d'assurance :

Après la nationalisation du secteur d'assurance, il se compose comme suit :

LA SAA : elle prend en charge les opérations d'assurances directes, assurances automobile et risques particuliers, elle est classée au premier rang des compagnies d'assurances en dommage en Algérie.

LA CAAT: c'est la doyenne des compagnies d'assurances en Algérie, elle s'occupait des risques industriels et le transport maritime, aérien, terrestre. Créée en 1986 en tant que caisse d'assurance et réassurance, elle était chargée de la cession légale dans le but de permettre à l'état algérien de contrôler le marché d'assurance.

MAATEC : première mutuelle algérienne créée en 1964, elle prend en charge la couverture des risques des adhérents de cette mutuelle, elle est autorisée à pratiquer les opérations d'assurance relatives aux risques résultant de l'emploi de tous les véhicules terrestres à moteur autre que ceux utilisés dans les transports en commun et publics, ainsi que les multi-disques habitations.

LA CCRMA : elle s'occupe des opérations d'assurances liées aux risques se rattachant à l'exploitation agricole.

Cette situation reste telle qu'elle jusqu'en 1976, les compagnies d'assurances se spécialisent dans certains nombre de risques

La CAAR : est chargée de couvrir les gros risques qui nécessitent des techniques approfondies. La SAA s'occupe principalement des risques simples. L'état décide de créer une nouvelle compagnie algérienne des assurances de transport (**CAAT**), qui est chargée exclusivement de la couverture des risques liés au transport.

A la fin des années 80, tous les secteurs économiques étaient en récession, ce qui a obligé l'état à procéder à certaines réformes, donnant lieu à la déspecialisation des sociétés d'assurance. A partir de 1990, les entreprises nationales sont désormais libres de commercialiser les produits d'assurance. Il instaure ainsi la concurrence dans le secteur des assurances.

1.3. Activités de la SAA :

L'activité de la SAA s'étend à de nombreux domaines et s'adresse à une large diversité de clientèle : professionnels, particuliers, petites ou moyenne, et grandes entreprises.

Elle opère sur différents segments stratégiques, à savoir :

- Assurance incendie ;
- Assurance responsabilité et dommage au véhicule ;
- Assurance des commerçants, particuliers et professionnels ;
- Assurance risques de construction : RC décennale, RC construction, risque chantier et montage ;
- Assurance engineering : machines, engins de chantier, tout risque matériel informatique et électronique ;
- Assurance transport : maritime, aérien, terrestre
- Assurance risque agricoles :
- Assurance risques des particuliers : profession libérales, collectivités, vol et incendie, brise de glace...
- Assurance des responsabilités : responsabilité civile chef d'entreprise, professionnelle
- Assurance de personne : individuelle, collective, assistance, retraite
- La banque assurance : conventionnée avec 3 banques ; la BADR, la BDL, la BNA

2. La position de la SAA sur le marché algérien des assurances :

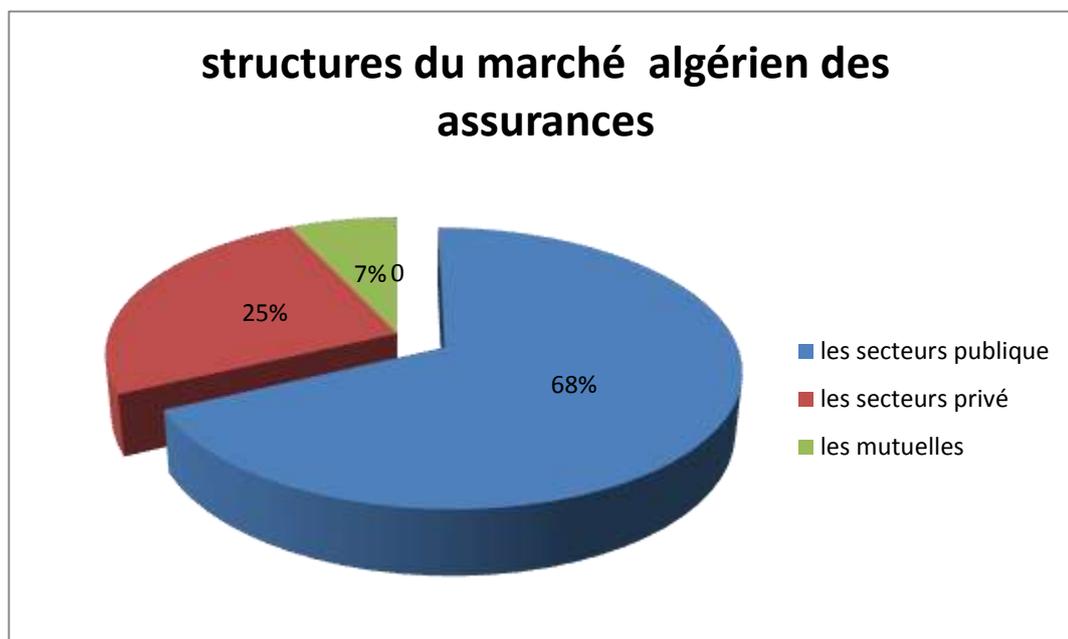
Le marché des assurances connaît de profondes mutations compte tenu de son rôle Economique et sociale. L'état a déployé des efforts considérables afin de lever les restrictions et les obstacles que les investisseurs croisent dans le domaine des assurances. Cela a permis l'apparition de nouvelles entreprises d'assurances qui seront des concurrents à la SAA.

Toutefois malgré l'important potentiel du marché, la marché des assurances se caractérise par une faiblesse de productivité nationale de 99 milliards de DAA en 2012, ce qui représente 0.03% du marché mondiale. En 2015, la SAA a été classée, au premier rang par rapport aux compagnies d'assurances avec 35% de part de marché, un montant qui a baissé en 2016 de 0.65% avec une part de marché de 22.5% tout en gardant sa première place de leader de marché.

Par le biais du réseau bancaire, la bancassurance représente l'un des quatre réseaux de distribution (agences directes, agents généraux, courtiers, bancassurance), en 2015, le marché des assurances comptent 30 conventions de distribution (assurance/banque)

retenant environ 750 agences bancaires destinés à la commercialisation des produits d'assurance. Ce qui a permis au secteur d'assurance de dégager un chiffre d'affaire de 2.2 milliard de DA par le biais de réseau de distribution.

Figure 5 : structure du marché Algérien des assurances



Source : <http://www.univ-ecosetif.com/seminars/takaful/21.pdf>

3. Organisation de la SAA :

La société d'assurance emploie plus de 4000 personnes, ces employés sont répartis sur le réseau de la SAA qui s'étend à travers le territoire algérien.

Le réseau de distribution est constitué de 14 Directions régionales, chargées de la mise en œuvre de la politique commerciale de la société, de 293 agences intégrées et 119 agences agréées ainsi que 18 courtiers.

3.1. La direction centrale :

Elle a pour but de renforcer la compagnie dans sa dynamique commerciale. Elle constitue la cellule centrale qui synthétise les objectifs attendus par l'ensemble des directions régionales en production ou en sinistre.

3.2. Les directions régionales :

Elles constituent les organes décentralisés d'animation, de contrôle, de coordination, de gestion administrative, et d'appui pour l'ensemble des agences. Elles traduisent

objectivement et efficacement la politique définie par la direction en donnant les directives nécessaires à ses agences.

Les directions régionales constituent donc l'intermédiaire obligatoire entre les sièges et leurs agences. Elles assument deux fonctions :

3.2.1. Fonction administrative : elle met en œuvre le partage territorial de chaque agence avec le matériel et le mobilier nécessaire à leur bon fonctionnement.

3.2.2. La fonction technique : elle prête assistance aux agences dans des situations qui dépassent le pouvoir de gestion et de contrôle des règlements en matière de sinistre.

3.3. Les agences:

Elles sont soumises à la direction régionale, elles sont la base de chaque entreprise et l'organisme responsable de la vente des produits de la société. Elles sont en contact direct avec les clients. C'est un point de vente (production et distribution), elles assument deux fonctions :

3.3.1. Fonction administrative : elle se définit par la tenue des registres d'émission et annulation de contrat, des échéanciers et des états statistiques.

3.3.2- La fonction technique : elle se définit par la réalisation des contrats et avenants, le contrôle des garanties que l'assuré a souscrit et la tarification de celles-ci.

4. La politique RH de la société des assurances :

La diversité des produits à vendre, la conscience grandissante de l'importance de l'assurance, la variété des métiers, font de l'assurance un secteur attractif et moteur de développement. La SAA se donne les moyens de mettre en place une politique RH en mesure d'attirer les jeunes talents et favoriser l'épanouissement de ses cadres en valorisant le capital humain.

4.1. Recrutement :

En termes de recrutement, la SAA propose de très grandes opportunités d'offres d'emploi et mobilise les ressources nécessaires pour élargir sa force de vente...

- Elle emploie ainsi 4140 employés au total
- 40% de l'effectif opérationnel est féminin
- Métiers d'expertise : 1632 employés
- Fonction support: 2508 employés

4.2. Formation :

Au service du développement des compétences, la SAA accompagne ses hommes et ses femmes tout au long de leur vie professionnelle et leur procure les conditions favorables pour réussir.

- La SAA investit massivement dans la formation, cela lui permet l'adaptation aux mutations de l'environnement.
- la SAA est actionnaire dans des instituts de haute formation.
- En moyenne, plus de 500 cadres sont formés annuellement dans différents domaines.
- Les besoins de chaque employé sont identifiés pour des formations spécifiques.

4.3. Le marketing :

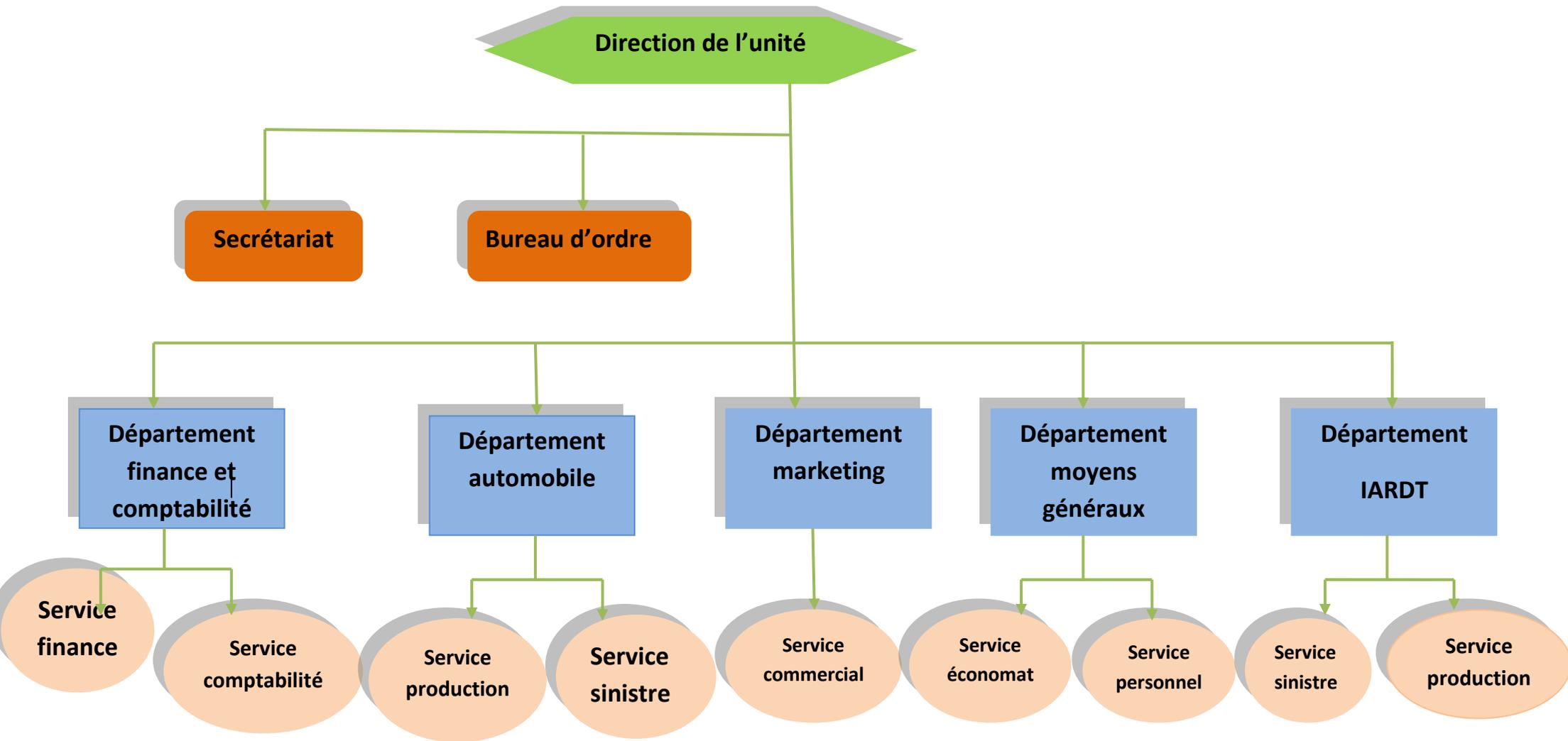
La SAA est présente dans les principaux carrefours d'échanges autour des assurances et tient à signifier sa volonté de participer activement au développement économique en Algérie.

- Entreprise d'envergure nationale, La SAA sponsorise de nombreux éléments et rencontres d'étude et de réflexion traitant son domaine d'activité.
- S'appuie largement sur le marketing opérationnel sur différents canaux.
- Elle a re-lifté son logo en 2015. L'entreprise change sa typographie, supprime les contours et opte pour des éléments dynamiques, ouverts et tournés vers l'évolution.
- Le réseau de distribution a été rhabillé selon les nouveaux concepts
- Insertions publicitaires dans de nombreuses revues, notamment la revue de l'Assurance (CNA)

4.4. La responsabilité sociale au cœur de l'entreprise :

Evaluer, anticiper et gérer les risques de ses clients sur le long terme et dans toutes leurs dimensions est le cœur de métier de la SAA. Cette expertise, associée à ses valeurs historiques, a conduit la SAA à s'engager dans des actions sociétales tournées vers ses clients, ses salariés, mais aussi l'ensemble des citoyens algériens.

Organigramme de la SAA



Source : direction régionale Tizi-Ouzou

Section 3 : l'étude relative à l'analyse des enjeux de la communication dans l'entreprise SAA

Les principaux résultats de notre étude empiriques, et l'interprétation des résultats obtenus sur l'analyse des enjeux de la communication interne et externe seront présentés et commentés dans cette troisième section.

Tout d'abord nous allons présenter la méthodologie qui a été employée pour la réalisation de cette étude, ensuite nous procéderons à la description précise de l'enquête de terrain qui a été réalisée sur le terrain.

1. Présentation de la méthodologie d'étude utilisée :

1.1. Méthodologie de recherche :

L'étude avait pour but de déterminer les enjeux et les objectifs de la communication sur l'image de l'entreprise ainsi que ses parties prenantes. Nous présenterons l'entretien semi directif qui a été réalisé.

L'entretien semi directif, sert à recueillir des informations spécifiques de nature qualitative, il vise à explorer, à comprendre plutôt qu'à mesurer et à quantifier. C'est une technique souvent employée pour la réalisation d'études exploratoires, il est centré autour de thèmes précis à aborder qui vont être définis dans un guide d'entretien qui sera établi au préalable.

1.2. Méthode d'échantillonnage :

L'objectif de ce mémoire étant d'analyser les moyens, les enjeux, les missions ainsi que les fonctions du processus de communication au sein de l'entreprise et son impact sur sa notoriété et l'évolution du personnel. L'étude de terrain a donc consisté à interroger certains cadres et responsables afin d'obtenir une meilleure fiabilité statistiques.

1.3. Difficultés rencontrées :

La réalisation d'une enquête sur les enjeux de la communication au niveau de l'agence et direction régionale de « TIZI OUZOU » paraît difficile pour les raisons suivantes :

- la propagation du virus « COVID-19 », et les précautions prises afin d'éviter tout risque de contamination
- à cause de la crise sanitaire et économique, l'entreprise était réticente à accueillir les étudiants afin de valider le diplôme.
- Certains responsables mettent beaucoup de temps à répondre.

- Nous avons essayé d'interroger directement les responsables pour collecter des informations, mais certains n'acceptent pas à cause de leur non disponibilité dans l'immédiat.
- Certains responsables préfèrent garder l'anonymat et ne pas prendre l'initiative à répondre à nos questions.

2. Analyse des enjeux de la communication sur l'entreprise SAA :

Dans cette partie nous allons procéder à l'analyse et l'interprétation des résultats pour l'organisme des assurances.

2.1. Outils et moyens de communication au sein de l'entreprise étudiée :

Au cours de notre étude, nous avons constaté que l'entreprise en question dispose d'un ensemble d'outils de communication au sein des différents services, permettant la transmission des informations à ses salariés, les outils de communication utilisés au sein de l'entreprise sont :

2.1.1. Outils de communication interne de l'entreprise :

L'utilisation de la téléphonie mobile :

Le téléphone mobile est l'un des moyens de communication le plus utilisé et le plus répandu au sein de l'entreprise SAA, grâce aux avantages que pourraient avoir l'utilisation de ses téléphones sur le développement socio-économique de la société. En effet, la majorité des responsables et des employés utilisent les téléphones mobiles à des fins professionnelles afin d'en tirer le meilleur de son usage, il permet une communication directe et réduit l'exigence de temps et d'espace dans l'exercice des activités, en plus de la téléphonie fixe dont les services en disposent.

L'utilisation d'un réseau internet :

Pour assurer une meilleure communication, l'entreprise SAA a développé un réseau internet afin d'améliorer son fonctionnement et d'accroître la productivité. Il permet à l'entreprise de communiquer par les biais de ses documents institutionnels tels que les rapports d'activité, communiqués et annonces. Il permet notamment l'interconnexion des ordinateurs installés et facilite la collecte d'informations et la réglementation interne de l'entreprise.

Les sites web de l'entreprise :

Avec la forte évolution technologique, et pour répondre aux exigences de l'économie, la société SAA a mis en place son propre site web www.saa.com pour usage de communication externe en présentant des informations la concernant. Le site web permet au client de voir la crédibilité et l'authenticité de l'entreprise sur les moteurs de recherche, même si ce n'est qu'une page expliquant les différentes activités d'assurances, elle aura une influence sur la notoriété de l'entreprise et permet notamment de faire face aux concurrents.

L'intranet :

La mise en place de l'intranet au sein de l'entreprise d'assurance facilite la collaboration et optimise l'échange d'informations, documents fichiers et emails entre salariés de différents services, directions et agences.

E-mails :

L'entreprise SAA considère les e-mails comme étant le premier outil de communication dans l'entreprise et le plus utilisé par les salariés à cause de leur praticité, leur dynamisme, et leur rapidité d'accès.

Le télécopieur (Le fax) :

Malgré l'évolution technologique, le fax demeure l'un des moyens de communication écrits les plus anciens et les plus sûrs que la société régionale d'assurance utilise, car il permet de garder une traçabilité.

Les réunions :

L'entreprise SAA organise des réunions d'équipe, étant un outil de cohésion collective, elles favorisent l'implication et la motivation des salariés, facilitent la prise de décision, l'échange d'information, contribuent à la création d'un environnement de travail favorable et l'atteinte des objectifs.

Outre les supports cités ci-dessus, l'entreprise d'assurance utilise notamment d'autres moyens écrits sous de multiples formes, tels que les notes, les tableaux d'affichage, le journal interne d'assurance.

2.1.2. Outils de communication externe de l'entreprise :

Les Flyers:

A l'occasion d'un événement (journée portes ouvertes) ou extension d'activités d'assurance, l'entreprise distribue des flyers, ce qui permet de marquer les esprits et d'attirer rapidement l'attention des cibles potentielle, et toucher une large tranche de la population, en se distinguant des concurrents.

Les publicités :

L'entreprise SAA lance régulièrement des nouveaux produits, pour les faire connaître et les faire vulgariser elle organise des campagnes publicitaires. En effet, Elle entreprend des formes de communication publicitaires médias ou hors médias, faite par le cadre d'une activité commerciale, dans le but de promouvoir la fourniture de biens et services, dans ce cadre, les informations sont affichées en point de vente afin d'être perçues par le grand public.

Rencontres d'informations:

Le calendrier de la SAA est chargé de rencontres d'information tel que, Les séminaires et les colloques sur l'assurance, les journées d'études techniques, Journées portes ouvertes ;

Salons et foires

Constituent l'occasion d'informer, vulgariser, amorcer un dialogue directe entre assureurs et assurés. La SAA est présente chaque année à la foire internationale d'Alger à travers un espace conviviale où les professionnels d'assurance présentent leurs produits.

On précise que les responsables mettent l'accent sur la communication écrite, la messagerie électronique pour leur facilité et traçabilité, les SMS téléphoniques pour leurs rapidités. Cependant, ils privilégient les réunions, ce qui permet d'avoir une meilleure interaction entre les responsables et les agences.

2.2. Intégration de nouveau moyens de communication chez l'entreprise SAA

Suite à notre recherche au sein de cette entreprise, les dirigeants ont confiés qu'ils souhaiteraient mettre en place de nouveaux moyens de transmission d'information tel que l'audiovisuel, les vidéos-conférences. A l'occasion d'une réunion ou d'un événement professionnel, cela aurait surement un impact positif auprès des salariés et des consommateurs et clients potentiels. En effet, mettre en œuvre de nouvelles plateformes de communication peut accroître la visibilité de l'entreprise, capter une plus grande audience, promouvoir et contrôler son image, montrer la capacité et le savoir-faire de l'entreprise dans le domaine de la technologie.

Cette technologie influencera notamment sur la qualité de l'information circulant entre le personnel et un autre être de l'entreprise, elle permettra la circulation des connaissances avec rapidité à l'intérieur du groupe, ce qui permet la compression du temps et de gain de délai, réactivité productivité et innovation.

3. Objectifs de la communication d'entreprise selon les responsables de la société SAA :

3.1. La communication et l'image de l'entreprise :

Faisant lien avec la partie théorique, la communication de l'entreprise est primordiale pour l'atteinte des objectifs, plus l'information est pertinente plus le personnel est motivé, car mieux comprendre c'est mieux service.

De ce fait, le processus de communication encadre une bonne mise en place d'objectif, et participe à la fluidité de la diffusion des messages au sein de l'entreprise ce qui améliore la rentabilité et le rendement, la stabilité et le progrès. Une équipe soudée travaillant pour les mêmes objectifs, favorisera l'essor de nouveaux projets.

L'analyse élaborée au niveau de l'entreprise démontre que les enjeux sont différents selon que la communication est externe ou interne, la communication externe a son tour repose sur une logique stratégique, étant déjà une entité supérieure et leader du marché d'assurance en Algérie, l'enjeu principal de la communication externe de l'entreprise SAA est de faire connaître l'entreprise, développer son image et sa notoriété, mieux cerner le marché et l'élargir, conditionner le public. Leurs comportements en véhiculant ses valeurs, ainsi que le respect de la parole donnée et les engagements et la confiance mutuelle à l'égard des nouveaux prospects et les partenaires. De même, que la simplicité et la sincérité de leur langage se traduisent au quotidien dans leurs relations avec les assurés. Ensuite, vient la fidélisation, car le client cherche des solutions et la satisfaction de ses besoins tout en s'appuyant sur la valeur que peut lui porter les produits et les services de l'entreprise.

L'objectif réel est d'apporter une plus-value au développement de l'entreprise et sa rentabilité.

3.2. Impact de la communication d'entreprise sur la motivation des salariés :

Suite à notre analyse, les membres interrogés de l'entreprise soulignent que la communication contribue à la motivation du personnel, favorise la création d'un climat de confiance et de collaboration. Aussi, Le potentiel des travailleurs s'améliore de plus en plus que ces derniers sont motivés.

Les salariés sont motivés car ils sont informés et participent à la vie de l'entreprise. L'entreprise SAA motive son personnel en restant à l'écoute et en partageant l'information au bon moment pour qu'elle soit prise en considération tout en utilisant différents supports de communication tel que les réunions, afin de dénoter les besoins et les attentes de chaque

salarié avec une bonne politique de communication interne et renforcer leur bien être, assurer un bon climat de travail.

Enfin, la communication interne joue un rôle dans la motivation des salariés car elle facilite la transmission de l'information incitant à exercer les tâches en temps et en heure.

3.3. La communication d'entreprise et les compétences des salariés :

Les enquêtes nous ont démontrés que les employés sont impliqués dans la communication et chacun joue un rôle important dans le développement de l'entreprise, ce qui pousse les responsables à accorder de l'importance à la ressource humaine. Les dirigeants désignent les activités et les tâches de chaque salarié. Grâce à la communication qui donne du sens à leurs actions et de l'importance, les responsables valorisent le personnel et de permettre à chacun d'avoir le sentiment d'appartenance à l'entreprise et de créer la cohésion entre les collaborateurs.

Selon l'information obtenue auprès des cadres interrogés, reconnaître chaque collaborateur autant qu'individu avec ses qualités et ses valeurs, l'informer de chaque action à accomplir, lui permet l'adhésion à son entreprise et de développer ses compétences et son savoir faire. En effet, la communication interne donne des repères pour faire comprendre à chacun qu'il est indispensable à la réalisation des objectifs en leurs expliquant la stratégie de l'entreprise

4. Stratégie de communication externe :

Selon les réponses de l'entretien, la stratégie de la communication de l'entreprise d'assurance repose sur le positionnement de l'entreprise en question sur le marché. Il est donc important d'établir un plan de communication, effectuer un diagnostic afin de toucher la bonne cible.

Une stratégie de communication permet de répondre aux attentes des clients, véhiculer un message clair et qui touchent leurs besoin, et aussi de choisir le bon support de transmission tout en garantissant un retour sur investissement et en minimisant les coûts. L'entreprise SAA détermine sa stratégie de communication selon plusieurs critères :

- Déterminer les objectifs de la communication : faire connaître l'entreprise d'assurance, attirer de nouveaux prospects, présenter les nouveaux produits d'assurance, fidéliser des clients ;
- identifier le public ciblé : les clients, les partenaires...
- Déterminer le positionnement de l'entreprise dans son environnement et le marché des assurances : tels que les concurrents nationaux et étrangers, l'image de l'entreprise,

- Formuler les messages qu'on souhaite faire passer à la cible,
- Définir les moyens de communication adaptés au message : l'affichage, internet, les supports e-marketing

Ainsi la stratégie de communication est donc importante pour l'entreprise SAA, car elle leur a permis d'élargir sa part de marché, satisfaire sa clientèle, s'ouvrir à une nouvelle audience et les fidéliser.

5. Plan de communication de l'entreprise SAA :

D'après notre entretien, les cadres nous ont énoncé que l'entreprise SAA possède un plan de communication. L'une des dernières étapes de l'élaboration de la stratégie de communication afin d'accompagner le changement. L'entreprise adapte une communication en période de changement dans l'activité des assurances, en adoptant des différents outils afin que chacun ait les informations nécessaires et utiles tels que les réunions. Le type d'information ne sera pas le même selon les salariés impliqués dans ce changement ainsi que la cible visée et le budget de communication qui est déterminé selon le produit à commercialiser.

Ce plan de communication répertorie les actions de la stratégie de communication à réaliser, la périodicité de chaque action, les ressources financières à mobiliser, il permet notamment de créer l'image et de déterminer les enjeux du changement, il permet aux collaborateurs impliqués dans le projet, d'accéder au même niveau d'information, facilitant ainsi la coordination des équipes.

6. La communication d'entreprise au sein de l'entreprise SAA à l'ère de la COVID-19 :

Il est précisé que notre étude a été effectuée en pleine pandémie mondiale, une maladie infectieuse émergente qui est la COVID-19. De ce fait, les dirigeants des entreprises ont une responsabilité de veiller sur la santé et la protection des salariés, il est donc indispensable de prendre en considération la communication d'entreprise en période de crise.

C'est pour cela que nous y avons consacré une partie de notre entretien afin de collecter des informations sur la politique que l'entreprise SAA applique en cette période.

6.1. La stratégie de communication en période de pandémie :

L'analyse de la situation nous a démontré que durant cette période de crise, l'activité des assurances a diminué et beaucoup d'événements ont été annulés, face aux nombreuses restrictions et des mesures sanitaires mises en place, afin de réduire les risques de contamination des salariés au sein de l'entreprise dans l'exercice de leur fonction.

A ce titre, les responsables ont évalué les risques professionnels en tenant compte des modalités de transmission de la maladie, la solution était donc dans l'attitude individuelle par l'adoption de gestes de barrières, et suite aux orientations prises par les autorités publiques, les responsables de la SAA ont invités l'ensemble du personnel à

appliquer les mesures barrière de manière stricte sans céder à la panique, il a été mis à disposition des employés un document réalisé par le comité de gestion de crises, comportant les mesures sanitaires a appliquer particulièrement au niveau des agences commerciales ou le contact est fréquent avec les clients.

Voici les mesures internes prises par l'entreprise SAA vis-à-vis du personnel ou les clients de l'agence :

- Les employés doivent être dotés de protection : port de masques, gel hydro alcoolique, gants,
- Désinfection quotidienne des bureaux de réception, des parties communes, claviers, comptoirs,
- Respect de la distanciation recommandée par l'OMS de plus au moins un mètre entre employés ou les clients,
- Eviter tout rassemblement à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise
- Limiter tout contact entre employé, et éviter les embrassades et le serrage de mains.

A titre exceptionnel, les agences sont autorisées à utiliser la caisse régie afin d'acheter les masques, les savons alcoolisés, des gants jetables, ainsi, en cas de nécessité des congés exceptionnels peuvent être accordés à tout employé malade afin de rester à domicile jusqu'à disparition des risques de transmission du virus.

6.2. Moyens de communication pendant la pandémie du coronavirus :

En raison de la situation sanitaire, l'entreprise SAA est contrainte d'utiliser certains moyens de communication spécifiques, afin de maintenir le contact en cette période ou les collègues doivent se tenir éloignés soit en interne ou en externe. L'objectif était alors de prendre les meilleures mesures pour faire face à cette problématique afin de trouver un bon équilibre entre relation de confiance et communication et s'engager dans les mêmes objectifs et l'accomplissement des tâches.

Pour répondre à cette exigence, l'entreprise veille à choisir le canal de communication le plus adapté selon les besoins et les informations formelles ou informelles, elle favorise les correspondances entre collègues et partenaires par courriers et messagerie interne, l'utilisation d'intranet, les tableaux d'affichage et internet

La mise en place d'une stratégie de communication en période de crise permet la diffusion du message auprès du public dans le but d'atteindre les objectifs de commercialisation. La société nationale d'assurance est attentive à la santé et à la sécurité de ses assurés, elle a pris de nouvelles mesures afin de répondre aux besoins des clients et de les accompagner dans un moment de crise particulier

- Prorogation automatique de la période de couverture de l'ensemble des contrats d'assurance automobile
- Prorogation de déclaration d'un sinistre automobile différé jusqu'à 10 jours après la date d'expiration du confinement
- Renouvellement automatique des contrats d'assurance automobile même après la date d'expiration

Conclusion :

Pour conclure ce chapitre, il a été constaté à travers les différents éléments d'information rapportés, que la communication d'entreprise au sein de l'entreprise d'assurance SAA représente l'une des importantes sources de son succès.

En effet, d'après les résultats de l'entretien, l'utilisation des moyens de communication en interne (entre salariés et collaborateurs), ou en externe (avec le public de la société, clients ou partenaire), tel que l'internet, le téléphone...Etc, semble généralisée dans l'ensemble de l'entreprise, car elle a permis de communiquer la valeurs ainsi que toutes les informations concernant l'entreprise, ce qui a rendu l'entreprise plus visible sur le marché d'assurance.

La communication d'entreprise participe à l'amélioration des activités a permis à la SAA de gagner une notoriété grâce à une utilisation efficace et efficiente des moyens de communication, avec notamment une stratégie adaptée pour la réalisation des objectifs souhaités par celle-ci.

Par ailleurs, la communication d'entreprise au niveau de l'entreprise SAA a permis de renforcer certains facteurs :

La confiance de ses salariés et la transparence de l'entreprise répondent aux besoins de salariés en leur donnant des repères concrets.

La valorisation et la considération des salariés en tant qu'acteurs reconnus dans la vie de l'entreprise grâce à la communication.

La motivation, qui résulte de l'adhésion des salariés, grâce au sens donné aux missions et la bonne compréhension des objectifs.

Conclusion générale

A l'issu de notre travail, nous pourrions dire que la communication d'entreprise se révèle d'une importance fondamentale au bon fonctionnement de l'entreprise, à travers toutes ses formes, ses moyens et techniques. Qu'elle soit adressée en interne ou en externe, elle tend à dynamiser deux aspects essentiels : l'aspect informatif et l'aspect concurrentiel. Mais il est également opportun de se concentrer sur des informations transmises simplifiées, coordonnées et claires car le message est le lien qui unit deux interlocuteurs. Le processus de communication doit créer un premier contact qui par la suite permettra un dialogue et l'échange.

Les chefs d'entreprise ont compris l'importance de la communication qui leur permet de faire adhérer le personnel aux objectifs de l'organisation et à son développement et ainsi promouvoir ainsi leurs produits et l'image de leur entreprise à l'extérieur, cette dernière est devenue aujourd'hui un capital qui se construit grâce aux actions de communication, émises par l'organisation.

La communication d'entreprise se décline en deux types ; d'une part, la communication interne qui s'intéresse à la profonde relation qui existe entre l'organisation et la culture de l'entreprise et les individus qui la constituent. D'autre part, la communication externe qui a pour objectif de diffuser une bonne image de l'entreprise envers l'environnement. Il est donc primordial de communiquer dans différentes fonctions en entreprise, sans cela, l'entreprise ne pourrait pas planifier et expliquer les objectifs et les missions.

D'après notre étude effectuée au sein de la société « SAA direction et agence d'assurance TIZI-OUZOU » sous le thème « analyse des enjeux de la communication d'entreprise ». Nous avons confirmé que la communication est un facteur clé du succès de l'entreprise afin de mobiliser et motiver le personnel et l'informer des objectifs à atteindre. C'est parmi l'entreprise algérienne qui ont recours à la communication afin de mobiliser ses salariés et l'informer, elle considère donc son personnel comme élément important à la réussite des objectifs.

A partir de notre entretien et l'analyse des résultats obtenus, nous avons constaté que les responsables de la société sont conscients sur l'importance de la communication et les enjeux que peut apporter cette dernière en regroupant un ensemble d'actions favorisant la coordination et la collaboration entre salariés, créer une cohésion et de la motivation et produire du sens. Etant une organisation qui désire fidéliser ses clients et attirer de nouveaux prospects, elle a pu se démarquer des concurrents et offrir des services de qualité. Elle fait usage d'une stratégie de communication en informant ses salariés de manière factuelle, au bon moment et au bon endroit avec les moyens les plus adéquats, ce qui a permis l'amélioration de la qualité, et l'implication de l'ensemble du personnel dans la l'atteinte des ambitions de l'entreprise.

Cependant, notre hypothèse «La stratégie de la communication mise en place favorise la cohésion à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise » est confirmée car la stratégie de communication d'entreprise favorise la cohésion et la motivation à l'intérieur de l'entreprise ce qui aider à améliorer les relations de l'organisation avec son environnement extérieur.

Notre cas pratique soutient aussi la 2eme hypothèse à savoir « La communication interne et externe peut influencer sur l'image de l'entreprise » car dans cette partie du travail, nous pouvons dire que la communication dans toutes ces formes internes ou externes construit une image favorable et positive de l'entreprise à partir de sa culture, les valeurs et les objectifs stratégiques. Grâce à la maîtrise de la communication, l'entreprise SAA a mis en cohérence le produit qu'elle désire commercialiser avec ces canaux de communication : publicité et comportement des collaborateurs, ceci a créé un taux de fidélisation élevé et une meilleure rentabilité et compétitivité face à la concurrence. Afin de construire et de modeler cette image à long terme, la communication doit être mise en place grâce à un plan de communication.

Il est à souligner que cette étude n'est pas une étude complète ni achevée sur le processus de la communication et ses enjeux au sein d'une entreprise, tenant compte des difficultés rencontrées telle que la crise sanitaire, la confidentialité des informations au sein de l'organisation. Néanmoins, elle a le mérite d'avoir soulevé une problématique cruciale pour l'entreprise algérienne.

En guise de conclusion et pour répondre à notre problématique initiale, à la lumière des résultats de l'étude, nous pouvons déduire que la communication d'entreprise joue un rôle important considérant ses enjeux, il est donc impératif que les entreprises algériennes jouent à la carte de la communication d'entreprise car elle s'avère être la clé de la réussite.

Liste

bibliographique

Bibliographie

Ouvrages théoriques :

- 1) A.CAILLOT, D.LARUE, G.JACQUOT, Economie d'entreprise BTS, éditeur : hachette éducation, paris, 1996
- 2) Aurélie DUDEZERT, la transformation digitale des entreprises, éditeur : la découverte, collection : repères, paris, 2018
- 3) Bernard BROROCHAND, Jacques LENDREVIE, le nouveau publicitor, édition : Dalloz, 5eme édition, paris, 2001
- 4) Bernard DOBEICKI, communication des entreprises et des organisations, éditeur : Ellipses, paris, 1996
- 5) Bruno JOLY, la Communication, éditeur : De Boeck supérieur, 1ère édition, Bruxelles, 2009
- 6) Bruno OLIVIER, les sciences de la communication : théories et acquis, édition Armand Colin, 2007
- 7) Carole HAMONE & all, gestion et management de la force de vente, 2eme edition : dunod, 2000
- 8) Christine DONJEAN, La communication interne, édition professionnelle, 2006
- 9) Eric COBUT, Christine DONJEAN, la communication interne, 2eme édition : Edition Professionnelle, 2015,
- 10) Fanelly NGUYEN-THANH, La communication : une stratégie au service de l'entreprise, Ed, ECONOMICA, Paris, 1991,
- 11) Jean BORDEAU, la boîte à outil du chargé de communication, édition d'organisation, paris, 2012
- 12) Jean marc DECAUDIN, Jacques IGALENS, Stéphane WALLER, la communication interne : stratégie et techniques, 2eme édition : Dunod, paris, 2009
- 13) Jean pierre LEHNISCH, la communication dans l'entreprise, éditeur : presses universitaire de France, 2013
- 14) Liliane DEMONT-LUGOL et autres, la communication des entreprises : stratégie et pratique, 2eme édition, Armand colin, 2006
- 15) Marie-Christine SARBONI, réussie ses actions de communication, édition : Dunod, 2012
- 16) Marie-Hélène WESTPHALEN, communicator : le guide de la communication d'entreprise, 3eme édition : Dunod, 1998
- 17) Marie-Hélène WESTPHALEME, communicator, 4eme édition : Dunod, Paris, 2004, .

- 18) Marie-Hélène WESTPHALEN, Thierry LIBAERT, communicator: toute la communication d'entreprise, 5eme édition : Dunod, France, 2009
- 19) Marie-Hélène WESTPHALEN, Thierry LIBAERT, communicator: toute la communication d'entreprise, 6eme édition : Dunod, France, 2012
- 20) Marie-Hélène WESTPHALEN, Thierry LIBAERT, Céline MAS, Assael ADARY, communicator: toutes les clés de a communication, 7eme édition : Dunod, 2015
- 21) Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, la communication interne de l'entreprise, 3eme édition : Dunod, paris, 2002
- 22) Nicole D'ALMEIDA, Thierry LIBAERT, la communication interne de l'entreprise, 7eme édition : Dunod, paris, 2014
- 23) Olivier MOCH, vade-mecum de la communication externe des organisations, éditeur : Edition Professionnelle, 2013
- 24) Pierre DUSSAUGE & All, technologie et stratégie d'entreprise, édité par : Ediscience international, paris, 1994
- 25) Richard ARCAND, Nicole BOURBEAU, la communication efficace : de l'intention aux moyens d'expressions, éditeur : De Boeck, paris, 1998
- 26) Richard BREARD, Pierre PASTOR, gestion des conflits : la communication des épreuves, 3eme édition : liaison, 2007
- 27) Stephen ROBBINS & Timothy JUDGE & Véronique TRAN, comportements organisationnels, 16eme édition, édition: Pearson, France, 2014
- 28) Thierry LIBAERT, le plan de communication : définir et organiser votre stratégie de communication, 3eme édition : Dunod, paris, 2008
- 29) Thierry LIBAERT, Introduction à la communication, édition : Dunod, Paris, 2009,
- 30) Thierry LIBAERT, la communication de crise, édition : Dunod, paris, 2015
- 31) Thierry LIBAERT, la communication corporate, 2eme édition : Dunod, paris, 2016
- 32) Xavier DORDOR, médias, hors média : le choix d'une stratégie globale de communication pour l'entreprise, éditeur : Gualino, paris, 1998

Les cites internet :

<https://www.kokoroe.fr>

<https://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/L-audit-de-communication-314692.htm>

<http://www.cimi.fr/Aquelles-sont-les-quatre-techniques-de-communication-https://fr.calameo.com/read/>

<https://bt-communication.fr/strategie-web/les-obstacles-a-une-bonne-communication/>

<https://www.wechamp-entreprise.co/conference/>

<https://wikimemoires.net/2011/04/medias-outils-communication-bancaire-externe/>

<https://www.haoui.com/newsletter/2018/fevrier20/saviezvous1/index.html>

<https://www.lesmotspositifs.com/blogue/communication-ecoute/>

<https://www.saa.dz/>

<http://olivier-moch.over-blog.net/article-communication-de-groupe-et-communication-de-masse-quelles-differences>

<https://www.wechamp-entreprise.co/conference/>

Revues périodique :

- 1) Eric DACHEUX, l'année sociologique : Etudier le marketing à la lumière de la communication publié le janvier 2001
- 2) Hugo DELOVA, quelle communication de crise adoptée ?
- 3) Hugues HOTIER, Le plan de communication de Bernard Dagenais, Les Presses de l'Université de Laval 1998, le 26 mars 2012
- 4) Jacky Leroy, Guide pour les communicateurs fédéraux, éditeur : 2013, Bruxelles, communication interne : de l'action à l'interaction
- 5) Gilles WILLET, Audit de communication : analyse critique, communication et organisation, publié le 26 mars 2012
- 6) Geneva busines news, 03 aout 2017, Suisse, rôle stratégique de la communication externe
- 7) Olivier MOCH, communication de groupe et communication de masse, quelle différence ? : Les bases de la communication, le 1 juin 2016
- 8) Marianne CHEVALIER (chef projet digital chez SRP média), le 25 janvier 2018, publié le 06 juin 2019, impact de la digitalisation sur la communication interne.
- 9) Pénélope SEMAVOINE, diplômée de Sciences-po Paris (2004), En période de crise, pensez à communiquer en interne.

Mémoires :

- 1) Abdelhakim MAZOUZEN « l'impact de la communication interne sur l'image interne de l'entreprise », mémoire de master en sociologie de travail et ressources humaines, Université Abderrahmane Mira, 2013/201
- 2) Aurore BARTEL, Olivia ROCHE « cahier de recherche, management et communication interne » ECOLE SUPERIEURE DE COMMERCE DE PAU ESC 3 CYCLE ENTREPRENEURIAT, 2012

- 3) Faycal HAMDJ, « l'impact de la communication externe sur la performance commerciale d'une entreprise : Henkel Algérie », mémoire licence en science commerciale, institut nationale de commerce, 2008
- 4) Isabelle LEMIR, Faustine, Cathy TONEL, « la communication or media : évolution ou révolution », mémoire 3ème année formation initiale, L'ESC Lille, 2000/2001
- 5) Kltoum SORAYA, « impact de la communication interne et externe sur l'image de l'entreprise », mémoire de master en sociologie de travail et de ressources humaines, Université Abderrahmane Mira, 2015/2016
- 6) Karima MOKRANI, « le rôle de la communication interne au niveau de l'entreprise NAFTAL », mémoire master sociologie de travail et des ressources humaines, Université Abderrahmane Mira, 2013/2014
- 7) Lydia AMLIGH, Sekoura ARNOUK, « la communication interne et son impact sur l'amélioration de la qualité du service bancaire », mémoire de master en science commerciales, université Mouloud Mammeri, 2016/2017
- 8) Soline LEMERCIER, « la communication interne comme outil de motivation dans l'entreprise », mémoire master II ressources humaines en apprentissage, école de management de Strasbourg et l'université de Strasbourg, 2015/2016.
- 9) Tinhinane ADJLOUT, Maghnia DRIK, « audit de communication externe », mémoire master en science d gestions, Université Mouloud Mammeri, 2016/2017.
- 10) Yasmin NEMIR, Hilal AZROU, « l'impact de la communication interne sur la performance des salariés » diplôme master en sociologie, Université Abderrahmane Mira 2015/2016

Annexes

Annexe 1 : le guide d'entretien

UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUE, COMMERCIALES
ET DE GESTION

Option : gestion des ressources humaines

Nom de l'entreprise : société régionale des assurances (TIZI OUZOU)

Thème : Analyse des enjeux de la communication d'entreprise

Guide d'entretien :

Cette étude est réalisée en vue de la préparation d'un mémoire de master en science de Gestion. Nous vous prions de bien vouloir répondre objectivement à notre entretien afin de collecter des données nécessaires pour la réalisation de cette recherche.

Ces informations sont réservées à des fins scientifiques qui restent anonymes.

Nous vous remercions d'avance pour cette collaboration.

- 1- Quels sont les moyens de communication interne disponible au sein de société SAA ?
.....
- 2- Quel est le mode (écrit-oral-audiovisuel) de communication le plus utilisé par votre société ?
.....
- 3- L'absence de communication interne influe-elle dans la réalisation des objectifs de l'entreprise ?.....
- 4- Est-ce que la communication interne motive et améliore la relation entre l'administration et le personnel ?.....

- 5- La communication interne améliore-elle votre compétence ?
.....
- 6- Y-a-t-il d'autres moyens que vous souhaitez que la société SAA intègre à l'avenir ?.....
- 7- Quels sont les objectifs de la communication interne au sein de votre entreprise ?.....
- 8- Etes- vous directement contacté par la direction ?.....
- 9- Selon vous, quels sont les moyens qui permettent une compréhension rapide et efficace du message ?
- 10- Votre entreprise vous donne-elle la possibilité de vous exprimer pour améliorer vos pratiques professionnelle ?.....
- 11- Quels sont les moyens de communication externe de l'entreprise ?
.....
- 12- Quels sont les objectifs de la communication externe ?
.....
- 13- Comment déterminez-vous la stratégie de la communication externe ?
.....
- 14- Que pensez-vous de l'image de l'entreprise SAA ?
.....
- 15- Pensez-vous que la communication influence sur l'image de votre entreprise ?.....
- 16- Votre entreprise possède-elle un plan de communication ?.....
- 17- Elaborez-vous un diagnostic avant la définition de votre stratégie de communication ?.....
- 18- L'entreprise SAA dispose-elle d'un réseau intranet ?.....
- 19- Avez-vous déjà participé à un événement ? si oui, quel type d'évènement ?
.....

20- Disposez-vous un site-web ?

21- L'internet vous a-t-il permit de vous ouvrir a vos cibles et de fidéliser vos client ?
.....

22- Est- ce que vous avez déjà assisté a une conférence organisée par votre société ?.....

23- Comment jugez-vous vos relations avec vos clients ?
.....

24- Disposez-vous d'une cellule de crise?.....

25- Quelle est votre stratégie de communication à l'ère de « la COVID-19 » ?
.....

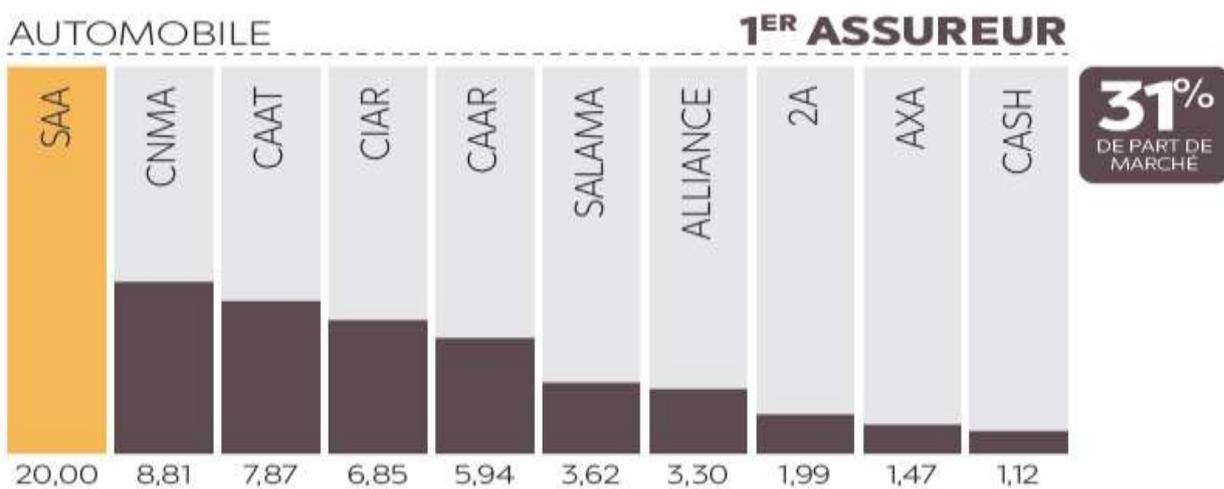
26- Par quels supports vos clients sont-ils informés des modifications qui impactent votre entreprise en période de pandémie ?
.....

27-Etes-vous informé par les nouvelles mesures sanitaires prises au sein de votre entreprise ?.....

Annexe N° 02 : schématisation de la position leader que détient la société SAA



L'entreprise SAA détient 23% de part de marché sur les assurances diverse branche.



L'entreprise SAA détient 31% de part de marché sur l'assurance automobile.

Annexe N°03 : Moyens de communication externe de la société SAA (flyers)



« **Des offres sur mesure** »

**Vous êtes artisan ou commerçant !
Vous exercez une profession libérale !
N'attendez plus, bénéficiez des avantages
de notre **PACK HIRAFI/MIHANI****

- **50%** sur votre contrat d'assurance automobile en *Tous Risques* ou *Dommmages Collision Valeur Vénale*
- **25%** sur votre contrat d'assurance *Multirisque Professionnelle*
- **25%** sur votre contrat d'assurance *Multirisque Habitation*

www.saa.dz



saa
Assurances

PACK **Nouveau**
LAHBAB

« **Parrainage** »

Parrainez un **ami** ou un **membre de la famille** et bénéficiez des avantages clients **saa**

1^{ère} option

- **50%** sur votre contrat d'assurance automobile en *Tous Risques*
- **25%** sur votre contrat d'assurance *Multirisque Habitation*

2^{ème} option

- **40%** sur votre contrat d'assurance automobile en *Dommages Collision* à 30.000^{DA} et plus
- **25%** sur votre contrat d'assurance *Multirisque Habitation*

www.saa.dz

pack^{*}
Lâlla

**ASSURANCE
A U T O**

Le savoir-faire du
Numéro 1
au service des
Femmes
et au meilleur prix !

Après ouverture

et bien plus encore

saa
Assurances

SAA - SOCIÉTÉ NATIONALE D'ASSURANCE
UN LEADER, UNE DIMENSION

www.saa.dz

54^{ans}
1964 - 2018

Annexe N°04 : les principaux carrefours de rencontre et d'échanges des assurances à travers les salons professionnels et foire





Annexe n°05 : Communiqué de la SAA en période de COVID-19



Table des matières

Remerciements

Dédicaces

Liste des abréviations

Liste des tableaux

Liste des schémas

Sommaire

Introduction générale 8

Chapitre I : Cadre conceptuel de la communication 14

Introduction 15

Section 1 : approche de la communication 15

1. Définition de la communication : 15

2- Processus de la communication 16

2.1. Les Phases de communication : 16

2.2. La communication non verbale : 17

2.3. Les théories d'information : 18

2.3.1 Shannon et la théorie de l'information 18

2.3.2 Wiener et la notion de *FEEDBACK* 19

3 - Techniques de communication 20

3-1- L'écoute : 20

3.2 Questionnement : 21

3.3 La reformulation : 21

Section 2 : Notion de communication d'entreprise 22

1- Eléments de définition et typologie de la communication d'entreprise 22

1.1- Définition de la communication d'entreprise 22

1.2- Types de communication d'entreprise : 22

1.2.1 La communication interne : 22

1.2.1.1/ Le chemin de communication interne 23

A) La communication descendante ou hiérarchique : 23

B) La communication ascendante ou salariale : 23

C) La communication horizontale ou latérale :.....	24
1.2.2- La communication externe.....	24
1.2.2.1- Les composantes de la communication externe :.....	25
A) La communication institutionnelle :.....	25
B) La communication marketing :.....	25
2- Les formes de la communication d’entreprise :.....	26
2.1- La communication interpersonnelle.....	26
2.2- La communication de groupe.....	27
2.3 La communication de masse.....	27
3. Les obstacles de la communication.....	28
3.1. Zoom sur les obstacles à la bonne communication interne :.....	28
3.2- Zoom sur les obstacles à la bonne communication externe.....	29
Section 3 : moyens de communication.....	30
1- Moyens de communication interne :.....	31
1.1- Moyens de communication orale :.....	31
1.1.1- Moyens traditionnelles :.....	31
1.1.2- les relais techniques :.....	33
1.2- Les moyens de communication écrits.....	33
2- Moyens de communication externe.....	35
2.1- La communication média.....	35
2.2- La communication hors media.....	37
3- La digitalisation de la communication d’entreprise.....	38
Conclusion.....	40
Chapitre 2 : analyse des enjeux de la communication d’entreprise.....	41
Introduction.....	42
Section 1 : organisation de la communication d’entreprise.....	43
1- Les fonctions de la communication d’organisation.....	43
1-1-La fonction d’information :.....	43
1-2- La fonction managériale :.....	43
1-3- La fonction sociale :.....	44
2- Objectifs de la communication d’entreprise :.....	44
3- Le rôle de la communication d’entreprise :.....	46

3.1- le rôle du responsable de communication :.....	46
3.2- Rattachement de la communication d'entreprise :.....	47
Section 2 : mise en place de la communication d'entreprise	48
1- Les cibles de la communication d'entreprise	48
1.1- Choix du mode de communication :.....	48
2- stratégie de communication.....	49
2.1- les phases de la stratégie de communication :.....	50
2.1.1- La phase d'investigation :.....	50
2.1.2- La phase de réflexion :.....	51
2.1.3- La Phase D'action :	51
2.2- le plan de communication.....	51
2.2.1- Les fondements du plan de communication :.....	52
2.2.2- les objectifs du plan de communication :	53
2.2.3- processus d'élaboration d'un plan de communication :.....	54
2.3- l'audit de communication :.....	55
2.3.1- les objectifs de l'audit de communication :.....	55
2.3.2- les outils de la démarche d'audit :	56
2.3.3- Les phases de l'audit de communication :.....	56
2.3.4- les Types d'audit de communication :.....	56
2.3.4.1- L'audit de communication interne :	56
2.3.4.2- L'audit de communication externe :.....	57
3- La communication de crise :	58
3.1- Caractéristiques de la crise :	59
3.2- Le déroulement de la crise.....	59
3.3- Stratégie de communication de crise :	60
3.4- la gestion de la communication de crise.....	61
Section 3 : analyse des enjeux de la communication d'entreprise	62
1- les enjeux de la communication	62
1.1- Les enjeux de la communication interne :.....	62
1.2- Les enjeux de la communication externe :	64
1.3- Enjeux de la communication digitale :.....	65
2- Les leviers de la communication d'entreprise :.....	66

2.1- La communication comme levier de motivation des salariés :.....	66
2.2- la communication comme levier de changement au niveau des collaborateurs:	66
3- Lien entre relation externe et interne :	67
3.1- la communication interne et la communication institutionnelle :	67
3.2- la communication interne et la communication de crise :	68
3.3- la communication interne et la communication financière :	68
3.4- la communication interne et la communication de recrutement :	68
Conclusion :	69
Chapitre III : présentation du cas pratique: Société SAA.....	70
Introduction.....	71
Section 1 : concepts de base et définition de l'assurance	71
1- Définition de l'assurance :	71
2- Le rôle de l'assurance :	71
2.1- le rôle économique	71
2.2- le rôle social :	72
Section 2 : présentation de l'entreprise d'accueil.....	73
1- présentation de la SAA :	73
1.1- historique :	73
1.2- composition du secteur d'assurance :	74
1.3- Activités de la SAA :	75
2- la position de la SAA sur le marché algérien des assurances :	75
3- Organisation de la SAA :	76
3.1- la direction centrale :	76
3.2- directions régionales :	76
3.2.1- Fonction administrative	77
3.2.2- La fonction technique.....	77
3.3- les agences :	77
3.3.1- Fonction administrative	77
3.3.2- La fonction technique.....	77
4- la politique RH de la société des assurances :	77
4.1- Recrutement :	77
4.2- Formation :	78

Table des matières

4.3- Le marketing :.....	78
4.4- La Responsabilité Sociale au cœur de l'entreprise :	78
Section 3 :l'étude relative a l'analyse des enjeux de la communication dans l'entreprise	
SAA.....	80
1- Présentation de la méthodologie d'étude utilisé :	80
1.1- Méthodologie de recherche :	80
1.2- Méthode d'échantillonnage :.....	80
1.3- Difficultés rencontrées :.....	80
2- Analyse des enjeux de la communication sur l'entreprise SAA :	81
2.1- Outils et moyens de communication au sein de l'entreprise étudié :.....	81
2.1.1- Outils de communication interne de l'entreprise :.....	81
2.1.2- Outils de communication externe de l'entreprise :	83
2.2- Intégration de nouveau moyens de communication chez l'entreprise SAA	83
3- Objectifs de la communication d'entreprise selon les responsables de la société SAA :	84
3.1- La communication et l'image de l'entreprise :	84
3.2- Impact de la communication d'entreprise sur la motivation des salariés :.....	84
3.3- La communication d'entreprise et les compétences des salariés :	85
4- Stratégie de communication externe :	85
5 - Plan de communication de communication de l'entreprise SAA :	86
6- La communication d'entreprise au sein de l'entreprise SAA à l'ère de la COVID-19 :.	86
6.1- Stratégie de communication en période de pandémie :	86
6.2- Moyens de communication pendant la pandémie du coronavirus :.....	87
Conclusion :	88
Conclusion générale.....	89
Liste bibliographique	93
Annexes.....	98
Table des matières.....	109