

UNIVERSITÉ MOULOUD MAMMARI DE TIZI-OUZOU
Faculté Des Sciences Économiques, Commerciales Et Sciences De Gestion
Département Des Sciences De Gestion



Mémoire

De fin de cycle en vue de l'obtention du diplôme
De Master en sciences de gestion
Spécialité : Management Stratégique

Thème

*La communication interne entre le formel et
l'informel,
Cas NUMILOG (Entreprise de transport et logistique)*

Présenté par :

DJEBID Abdelouahab
MENGUELLATI Nassima

Encadré par :

M^{me} MATMAR DALILA

Soutenu publiquement, devant le jury d'examen composé de :

- **Président** : Mme SALEMI Samia
- **Examineur** : Mr ZERKHEFAOUI Lyes
- **Rapporteur** : Mme MATMAR Dalila

Année universitaire 2018/2019



REMERCIEMENTS

Remerciements

Nous remercions dieu de nous avoir donné le courage et la volonté de réaliser ce travail.

Nos vifs remerciements s'adressent à notre promotrice M^{me} MATMAR DALILA qui a accepté de diriger ce travail .Ses remarques, commentaires, recommandations et exigences nous ont guidés tout au long de nos recherches. Nous lui exprimons nos profondes gratitude.

Nous remercions également les membres du jury, pour l'honneur qu'ils nous font en acceptant de juger ce travail.

A tout le personnel de entreprise NUMILOG qui nous a encadré et soutenu durant notre stage pratique.

Enfin, nous remercions tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce travail.

A decorative scroll graphic with a black outline and grey shading, containing the text 'Dédicaces'.

Dédicaces

Je dédie ce modeste travail à :

A la mémoire de ma tante DJOUHER

Ma mère et mon père comme preuve de reconnaissance et de remerciement pour leurs sacrifices et leur contribution à ma réussite.

A mes sœurs NAWEL et WISSAL NARIMEN

A mes frères YAZID et WAIL

A mes neveux ZAKOU, ANES, Hélène

A toutes mes amies : ZAHIA, LILA, OUIZA, DJEDJIGA

Et en particulier : GHILES, HAKIM, CELIA, CHAHRAZAD

A tous mes enseignants de la faculté SEGC

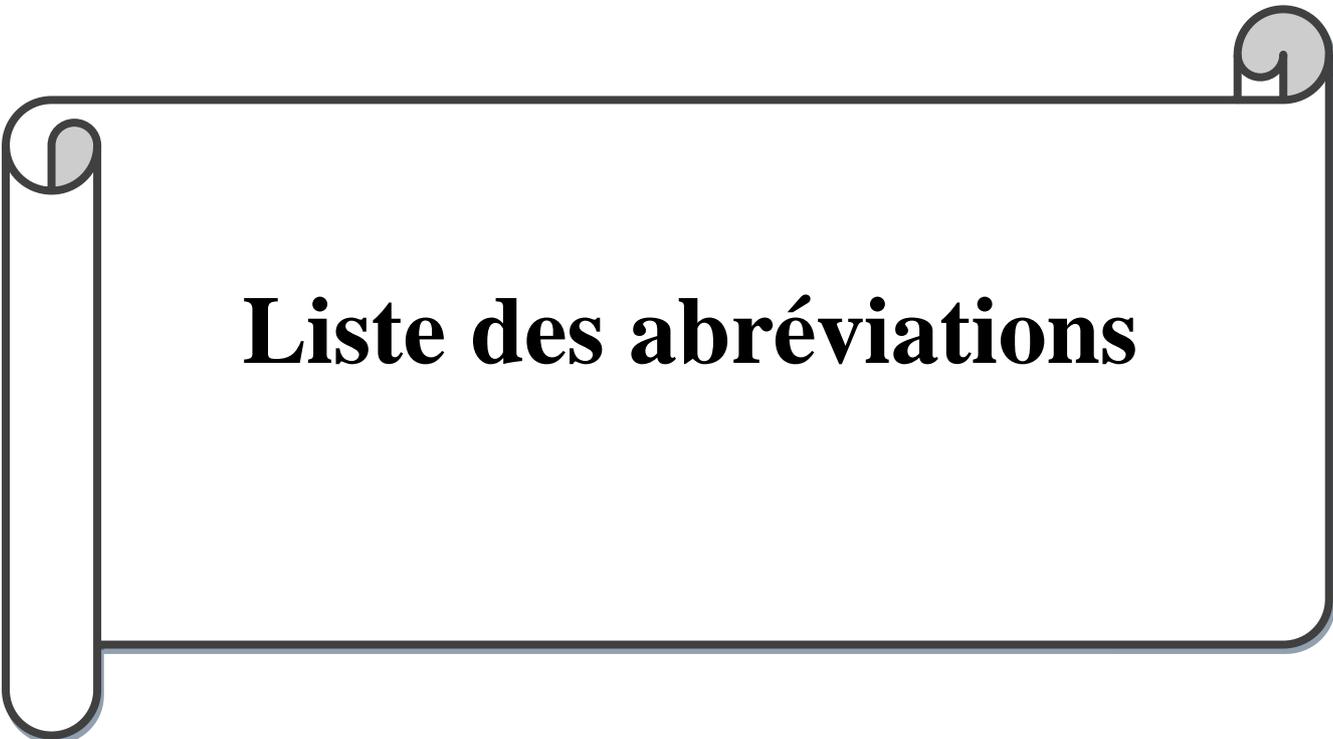
A tous ceux que j'aime, que je chérie et qui m'ont beaucoup aidé et soutenu.

MENGUELLATI Nassima

Je dédie ce modeste travail à :

Tous les membres de ma famille, et en particulier a ma mère et
mon père comme preuve de reconnaissance et de
remerciement pour leurs sacrifices et leur contribution à ma
réussite.

DJEBID Abdelouahab



Liste des abréviations

Liste des abréviations

WMS: Management System Warehouse

TMS: Transport management system

RRH: Responsable des ressources humaines

REX: Responsable d'exploitation

TIC: Technologies de l'information et de la communication

CLR: Centre logistique régional

IT: Information et technologie



Liste des figures

Liste des figures

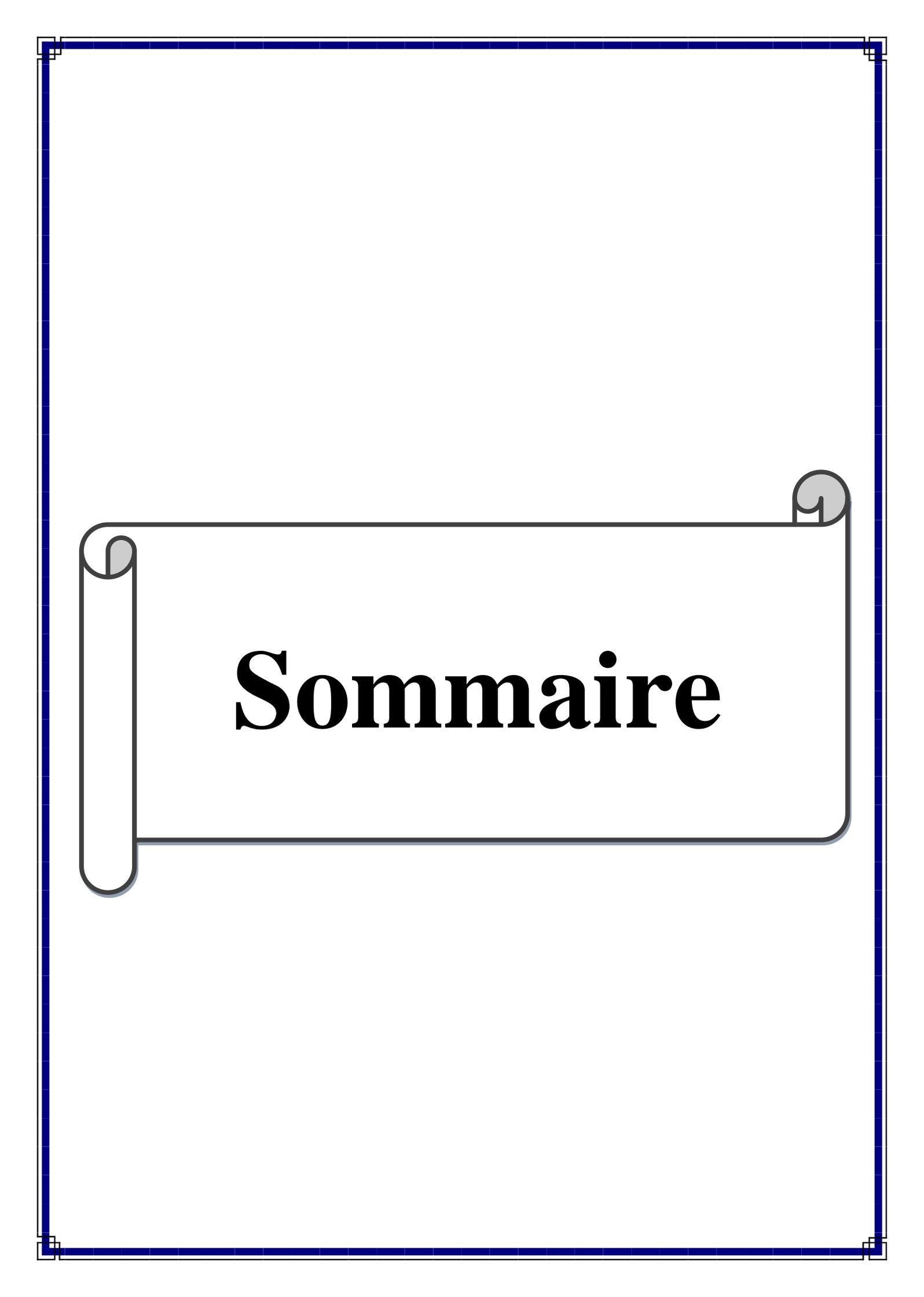
Figure 01 : la structure hiéararchique.....	8
Figure 02 : la structure fonctionnelle.....	9
Figure 03 : La structure hiérarchico – fonctionnelle.....	10
Figure 04 : La structure divisionnelle.....	11
Figure 05 : Les structures complexes.....	12
Figure 06 : Les six parties de base de l’organisation.....	13
Figure 07 : la structure entrepreneuriale.....	14
Figure 08 : organisation mécaniste.....	14
Figure 09 : Organisation divisionnalisée.....	15
Figure 10 : Organisation professionnel.....	15
Figure 11 : organisation innovatrice.....	16
Figure 12 : organisation missionnaire.....	16
Figure 13 : organisation politisée.....	17
Figure 14 :L’ajustement mutuel.....	17
Figure 15 : La supervision directe.....	18
Figure 16 : La standardisation des procédés.....	18
Figure 17 : La standardisation résultats.....	19
Figure 18 : La standardisation des qualifications.....	19
Figure 19 : La standardisation des normes.....	19
Figure 20 : Les dysfonctionnements de la communication interne.....	41
Figure 21 : Les flux de la chaine logistique.....	59
Figure 22 : l’offre logicielle du SCM.....	76
Figure 23 : Les principales activités ayant marqué le groupe Cevital.....	80
Figure 24 : l’organisation structurelle du transport de Cevital.....	85



Liste des Tableaux

Liste des tableaux

Tableau N° 01 : La structure organisationnelle.....	4
Tableau N°02 : Les six parties de base de l'organisation.....	13
Tableau n°03 : Définitions de la communication interne.....	25
Tableau n°04: caractéristiques des modes de transport.....	63
Tableau N°5 : caractéristiques des plateformes logistiques de NUMILOG.....	90
Tableau 06 : les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés.....	97



Sommaire

Sommaire

Remerciements.

Dédicaces.

Liste des abréviations.

Liste des figures.

Liste des tableaux.

Sommaire.

Introduction générale01

Chapitre I : Les structures organisationnelles et la communication interne

Introduction04

Section01 : Les structures organisationnelles04

Section 02 : La communication interne20

Section03 : La stratégie de communication interne42

Conclusion45

Chapitre II : Le transport, la logistique et le système de communication

Introduction46

Section 01 : Origine, évolution et domaines de la logistique46

Section 02 : La chaîne logistique La politique de la formation professionnelle57

Section 03 : Le rôle des TIC dans le management de la Supply Chain68

Conclusion79

Chapitre III : La communication au sein de NUMILOG

Introduction80

Section01 : Présentation du groupe CEVITAL et sa filiale NUMILOG80

Section 02 : Présentation et interprétation des résultats93

Section 03 : La communication interne au sein de NUMILOG98

Section 04 : Le mode de coordination au sein de NUMILOG103

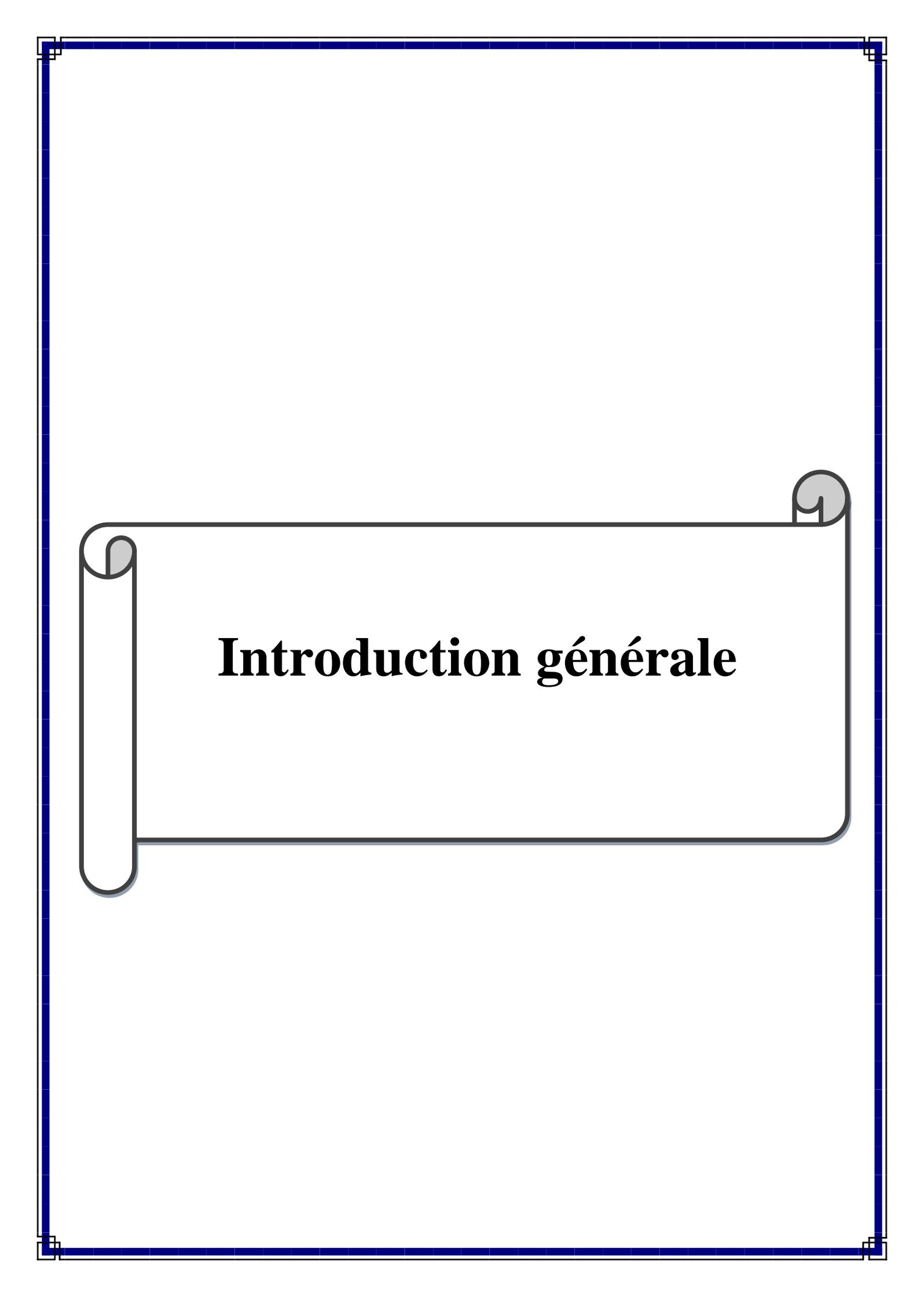
Conclusion104

Conclusion générale.....105

Bibliographie.

Annexes.

Table des matières.



Introduction générale

Introduction générale

De la stabilité à la mutation perpétuelle, l'environnement est de plus en plus mouvant et concurrentiel, interpellant la rationalité du pouvoir qui dirige l'entreprise ainsi que la performance nécessaire au développement, et ce quels que soient la nature juridique, le secteur d'activité ou le nombre d'acteurs qu'elle engage. A cet effet, les chercheurs ont toujours été à la quête d'éléments de bases susceptibles de lier l'ensemble des actions internes de l'entreprise aux objectifs fixés d'une part, ainsi que des méthodes favorisant l'adaptation des techniques de gestion à la dynamique qui caractérise l'environnement d'autre part.

Dans le domaine du management, il est très important d'identifier les sources de la performance de l'entreprise, appelée à utiliser différents moyens permettant de comprendre son environnement instable et complexe. Cette complexité varie d'un secteur à l'autre et aussi d'un environnement à l'autre, dont les actions managériales peuvent être spécifiques et propres à chaque entreprise.

La communication interne ne peut être ni conçue ni pratiquée de manière indépendante, sa conception et son intégration aux modes de fonctionnement sont régies par des lois et des mécanismes de coordination. Son affrontement avec la communication externe et le choix de l'une de ces modalités de communication s'effectue au profit d'une logique des parties prenantes.

La communication d'une organisation recouvre un ensemble de structures et de procédures lui permettant de se situer et de se positionner dans son environnement, elles ont pour fonction l'émission, l'écoute et l'échange de messages, elles visent à adapter le projet de l'organisation, ses produits ou ses procédures aux contraintes, opportunités et menaces émanant de son environnement, elles ont pour objectif d'influencer les représentations et comportements des interlocuteurs. La communication des organisations engage une globalisation de l'action, une coordination des messages, des moyens et des publics qui réconcilient les différentes facettes de l'entreprise.

La communication est le vecteur de la connaissance. Elle constitue le mode d'échange privilégié pour des communautés des personnes souhaitant partager des cultures communes. La communication a aujourd'hui acquis une place de choix dans l'entreprise il convient maintenant de bien informer dans l'entreprise afin de mobiliser les énergies et d'obtenir l'adhésion des intelligences et des cœurs à des objectifs communs. Toute la vie de l'entreprise repose sur la collecte et la transmission des informations qui permettent de prendre des

Introduction générale

décisions correctes et d'assurer une bonne exécution. 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, pourra aider la hiérarchie à faire descendre l'information et à la faire remonter ; aussi elle créera une identité d'entreprise dans une culture commune, permettra à chacun de s'exprimer et enfin elle pourra renforcer la Considération et le respect mutuel au sein de l'organisation.

Toutefois, les besoins en matière de communication et d'information se font sentir dans la plupart de nos entreprises. Pour s'inscrire dans cet ordre d'idées nous nous sommes intéressées aux problèmes que rencontre l'entreprise NUMILOG en matière de communication interne soit en formelle soit en informelle. Pour mieux comprendre cette dernière nous avons élaboré ce travail dans l'intérêt de concevoir la réalité de la communication interne dans cette entreprise.

D'après nos lectures, et nos études antérieures, le choix de notre sujet de recherche a été motivé par un ensemble de raisons qu'on peut résumer comme suit :

- Un intérêt particulier pour la communication au sein des organisations ;
- L'importance de la communication dans la gestion et le management des entreprises entre le formel et l'informel ;
- La volonté d'explorer le vrai fonctionnement au sein de l'entreprise algérienne et comment que cette dernière gère l'ensemble de ses structures.

Chaque recherche scientifique vise un ensemble d'objectifs à atteindre, nous voulons atteindre certains objectifs parmi eux nous avons :

- Démontrer le rôle que joue la communication interne dans une entreprise, et plus spécifiquement, l'entreprise de Transport et Logistique ;
- Connaitre les supports et les outils formels et informels les plus répandus qui favorisent la circulation de l'information via le circuit hiérarchique.

D'après notre recherche nous avons constaté que l'entreprise NUMILOG est parmi les entreprises Algériennes qui font recours à la communication interne sous ses deux formes, et accorde de l'importance à la circulation de l'information au sein des groupes de travail afin de mobiliser son personnel et l'adhérer à ses objectifs.

Introduction générale

A la lumière des données collectées nous allons essayer de répondre à la problématique suivante :

« Quelle est la place qu’occupe la communication formelle et informelle au sein d’une entreprise de transport et de logistique ? »

A partir de cette problématique, il en découle les questions suivantes :

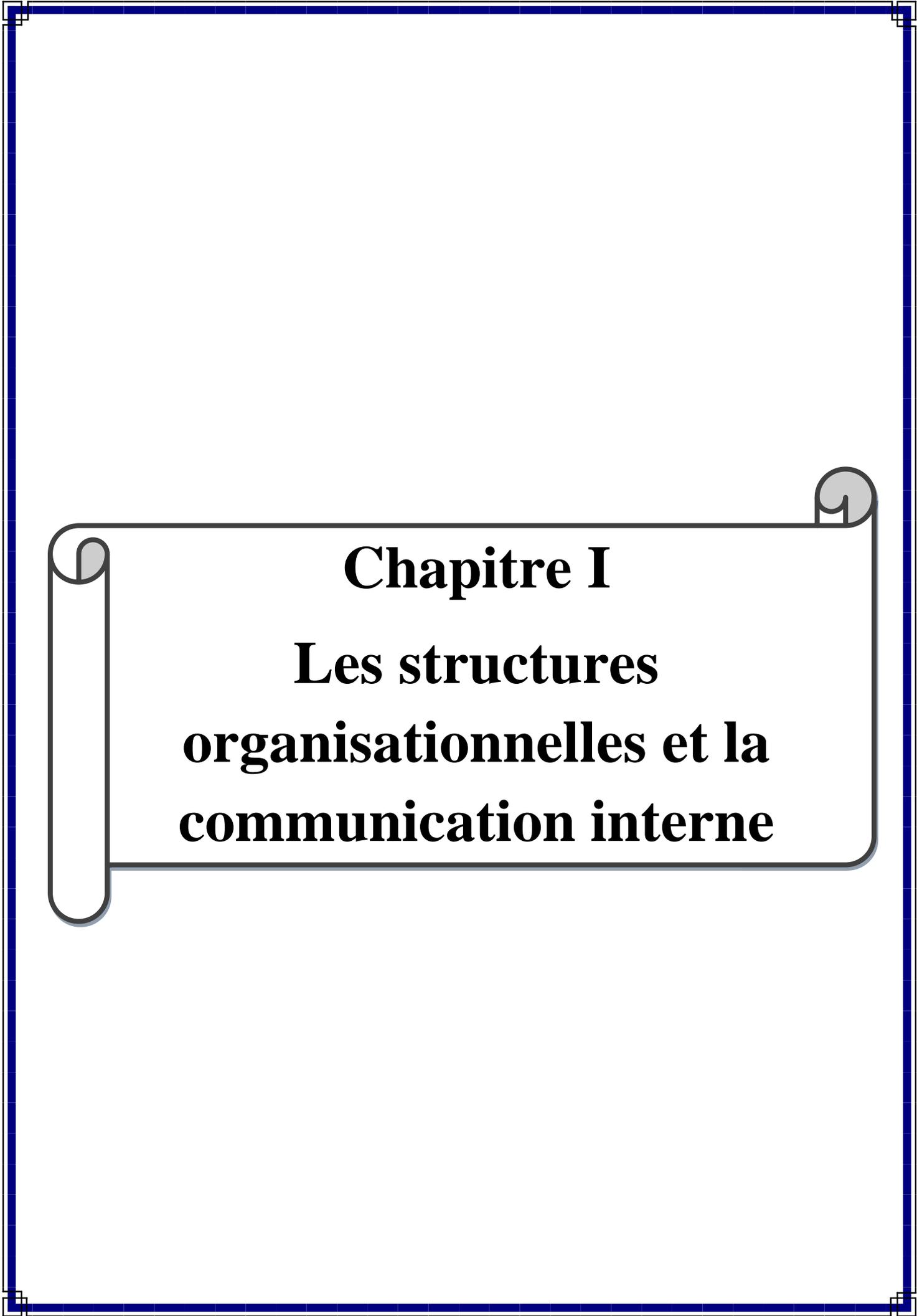
- Quel est la différence entre la communication formelle et la communication informelle ?
- Quel est le rôle la communication dans le transport et la logistique ?
- Quel est la forme de communication la plus efficace en transport et logistique ?

Le plan de notre mémoire s’articule autour de trois chapitres suivants :

Chapitre I : « Les structures organisationnelles et la communication interne » au sein de ce chapitre nous allons définir les différents types de structures organisationnelles ainsi que la présentation générale de la communication a l’interne d’une organisation.

Chapitre II : « Le transport, la logistique et la communication interne » ce chapitre est consacré à l’origine, l’évolution et les domaines de la logistique et le transport ainsi que leur lien avec la communication interne

Chapitre III : « La communication au sein de NUMILOG » dans ce chapitre nous allons en premier lieu faire une présentation générale du groupe CEVITAL et de sa filiale NUMILOG puis de notre méthodologie de recherche. Deuxièmement, nous allons exposer les résultats de notre enquête et de notre collecte d’informations.



Chapitre I
**Les structures
organisationnelles et la
communication interne**

Introduction

La structure est l'une des composantes du succès du déploiement de la stratégie d'une entreprise, néanmoins pour permettre le fonctionnement de l'organisation des processus de coordination sont nécessaires. Ces processus assurent un contrôle sur l'activité de l'entreprise et garantissent le déploiement de la stratégie.

Section 1 : Les structures organisationnelles

La structure organisationnelle d'une entreprise définit le mode d'organisation entre les différentes unités qui composent l'entreprise et le choix de répartition des moyens humains et matériels mis en œuvre entre ces différentes unités.

1. Définition de la structure

Selon H.Mintzberg la structure est : « La somme totale des moyens employés pour diviser le travail en tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » H. Mintzberg, dynamique des organisations, 1982;

Alain Desremaux, structure de l'entreprise 1992; « un ensemble de dispositifs, permettant de répartir, coordonner et contrôler les activités et d'orienter le comportement des hommes dans le cadre des objectifs de l'entreprise »

Ainsi, la répartition des tâches et des responsabilités, les mécanismes de coordination, les règles et les procédures plus au moins formalisées, permettent de caractériser la structure d'une entreprise;¹

Pour Stephen Robbins et Timothy Judge, la structure organisationnelle définit la façon dont les tâches professionnelles sont répartit, regroupées et coordonnées.

Tableau N° 01 : Structure organisationnelle

Répartition	Il s'agit de répartir le travail en tâches élémentaires et distinctes afin que chaque salarié puisse savoir ce qu'il doit faire.
Coordination	Mais il faut une nécessaire coordination entre ces différentes tâches afin qu'il n'y ait pas de redondance et que chacun puisse être en interaction avec les autres membres de l'équipe.
Contrôle	Le contrôle est une supervision directe du « chef ». Celui-ci doit vérifier la cohérence d'ensemble.

¹ Henry Mintzberg, management, voyage au centre des organisations, 1989, les éditions des organisations, P 191

Au sens étroit, la structure désigne l'architecture générale de l'entreprise, représentée schématiquement par un organigramme se dernier représente la structure telle qu'elle a été pensée et conçue par la direction de l'entreprise; L'organigramme est une représentation graphique de la structure formelle, Il permet de :

- Comprendre les fonctions exercées dans l'entreprise.
- Les liens hiérarchiques
- La place de chacun.

2. Structure organisationnelle

Le terme « structure organisationnelle» vient de la théorie de l'organisation et, dans le cas d'une entreprise, désigne le cadre hiérarchique qui définit la division interne du travail. Une structure organisationnelle sert à structurer une entreprise en fonction de ses objectifs propres (par exemple augmenter la production, sécuriser l'avenir, favoriser la croissance).

La structure organisationnelle crée ainsi un cadre général pour l'accomplissement des tâches dans l'entreprise, ainsi qu'une base pour toutes les procédures et routines standard dans le travail quotidien. Celles-ci sont ensuite concrétisées et complétées par des instruments supplémentaires (en particulier la planification et le management), ainsi que par les activités des participants dans la pratique. En fonction des objectifs poursuivis par l'entreprise, la structure organisationnelle peut considérablement varier. À titre d'orientation pour la direction et pour les (nouveaux) employés, elle est récapitulée visuellement dans un organigramme.

2.1 L'importance de la structure organisationnelle dans les entreprises

Les entreprises ont besoin d'une structure claire pour fonctionner sans problème et croître en même temps. Sans structure, il n'y a pas d'objectif clair, ni pour la direction, ni pour les employés. Personne ne sait exactement ce qui relève de sa compétence et à qui rendre compte. Ceci crée de la confusion et du stress, et rend les conflits de responsabilités presque inévitables. Il en résulte un manque de coordination et une certaine lenteur dans les processus décisionnels, ce qui peut avoir un impact à long terme sur l'efficacité économique d'une entreprise.

Une structure organisationnelle bien pensée, qui définit les chaînes de direction, les marges de contrôle et les canaux de communication de manière compréhensible, permet d'aligner toutes les énergies sur les objectifs de l'entreprise. On y parvient, par exemple, en clarifiant la chaîne de valeur, en créant une vue d'ensemble des domaines de travail et même en réduisant les coûts organisationnels. Ceci aide également les nouveaux

employés à s'orienter au sein de l'entreprise, à reconnaître leurs supérieurs et leurs subordonnés, et à comprendre l'ensemble de la situation, ainsi que leurs perspectives de carrière dans l'entreprise. Une structure organisationnelle claire contribue ainsi à la satisfaction au travail et au sentiment de sécurité des employés. Elle est donc souvent communiquée sous forme d'organigramme.

Comment distinguer les différentes formes de structures fonctionnelles ?

Les formes les plus courantes de structure organisationnelle dans une entreprise se distinguent par les six caractéristiques suivantes :

- **Chaîne de direction (longue ou courte)** : composante de base de la structure organisationnelle, une chaîne de direction désigne une relation hiérarchique ininterrompue entre la haute direction et les employés au niveau le plus bas. Il détermine qui doit faire rapport à qui (mot-clé : rapport).
- **Marge de contrôle (large ou étroite)** : plus un supérieur hiérarchique peut ou doit gérer efficacement, plus la marge de contrôle d'une structure organisationnelle est large.
- **Centralisation (centralisée ou décentralisée)** : cette composante détermine si la prise de décision dans l'entreprise a lieu à un point central (dans la gestion) ou décentralisé (en consultation avec les salariés). Cette dernière variante est considérée comme plus démocratique, mais peut aussi ralentir le processus décisionnel.
- **Spécialisation (spécialisée ou différenciée)** : également appelée « division du travail », la spécialisation correspond à la façon dont les tâches sont réparties en sous-tâches et subdivisées en emplois individuels. Avec un haut degré de spécialisation, les employés peuvent devenir des experts dans leur domaine, et travailler de façon plus productive. Un faible niveau de spécialisation favorise à son tour la formation de talents polyvalents et flexibles.
- **Formalisation (formelle ou informelle)** : dans les structures organisationnelles formelles, les emplois et les processus sont fortement réglementés et normalisés, indépendamment de la personne qui les exécute. Une structure organisationnelle informelle, quant à elle, donne à l'individu plus de liberté pour organiser son travail en fonction de ses préférences, ses compétences et son expérience. Ceci permet aux employés de voir au-delà de leur horizon et de s'orienter et de se former au sein d'autres départements.
- **Départementalisation** : en anglais, le terme *départementalisation* désigne le processus de regroupement des emplois afin de mettre en œuvre des projets communs. Une formation rigide de départements est donc présente lorsque tous les départements sont autonomes et

interagissent à peine les uns avec les autres, tandis qu'une définition plus flexible favorise davantage la collaboration.

La combinaison de ces composants donne lieu à différentes formes de structures organisationnelles, qui peuvent être organisées selon un spectre entre « mécaniste » et « organique » :

- **Mécaniste** : le terme « mécaniste » est utilisé pour décrire les approches traditionnelles de la structure organisationnelle, qui comprennent la structure organisationnelle fonctionnelle et divisionnaire ainsi que l'organisation matricielle. Ces formes de structures organisationnelles se caractérisent par une chaîne de commandement souvent fixe, des marges de contrôle étroites et un haut degré de centralisation. Les emplois et les départements sont spécialisés, formalisés et subdivisés de manière rigide.
- **Organique** : la partie organique du spectre comprend diverses structures organisationnelles innovantes et expérimentales, souvent appelées « hiérarchies plates ». Ici, la chaîne de commandement est moins stricte, mais les marges de contrôle sont plus larges. Dans les composantes de centralisation, de spécialisation, de formalisation et de départementalisation, ces concepts sont également opposés à la partie mécaniste du spectre.

2.2 Les formes de structures organisationnelles

La structure d'une entreprise définit les relations hiérarchiques et fonctionnelles entre les divers collaborateurs : il s'agit de la répartition des responsabilités et du mode de communication interne à l'entreprise. Voici les principaux types de structures d'entreprise, ainsi que les avantages et les inconvénients de chacune.

2.2.1 Les structures simples

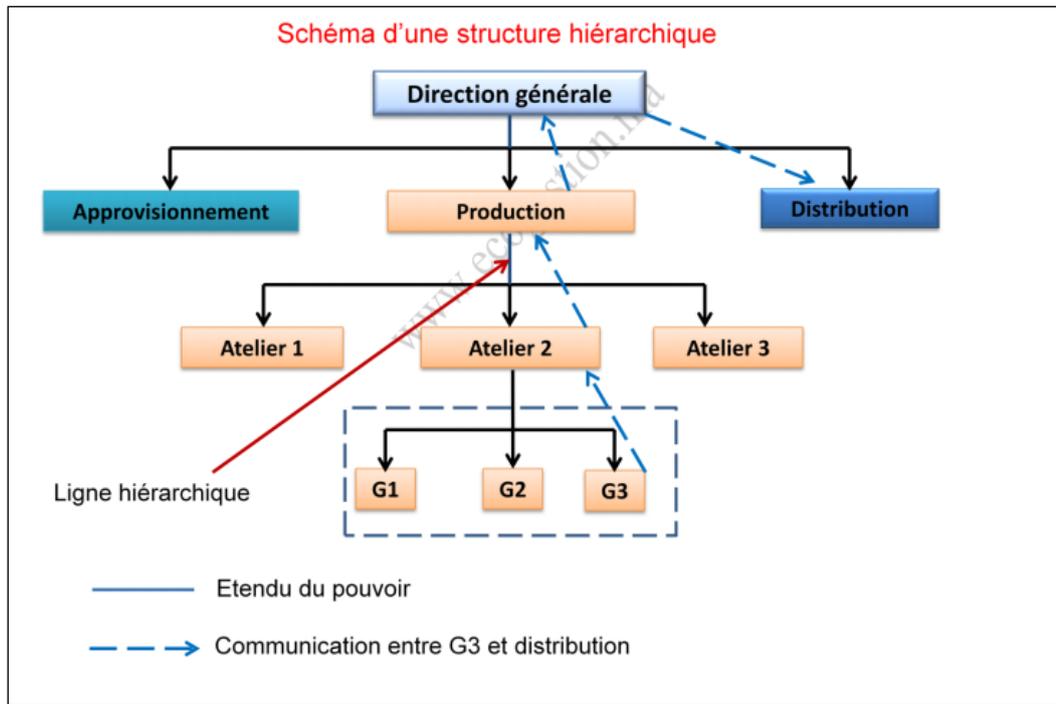
A/ La structure hiérarchique : H. FAYOL

Cette structure a été proposée par FAYOL, en réaction au modèle taylorien;

Elle repose sur le principe de l'unité de commandement: chaque salarié ne dépend que d'un seul chef, comme dans l'armée; ou encore, la structure hiérarchique consiste en un enchaînement (ligne) de relations interpersonnelles d'autorité- subordination (ou liaison hiérarchique). L'autorité hiérarchique s'exerce sur des personnes.²

² Henry Mintzberg, management, voyage au centre des organisations, 1989, les éditions des organisations

Figure N° 01 : la structure hiérarchique



B/ La structure fonctionnelle: F. W. TAYLOR

Cette structure est préconisée par FW TAYLOR (1856-1917) pour dépasser les limites de la structure hiérarchique. Elle s'appuie sur les principes de l'O.S.T. : « division du travail et parcellisation des tâches » Elle repose sur le principe de la division de l'autorité par fonction: un spécialiste à pouvoir de décision dans son domaine de compétence. Un salarié peut donc recevoir les ordres plusieurs supérieurs (Absence d'unité de commandement); La direction se charge de la coordination.

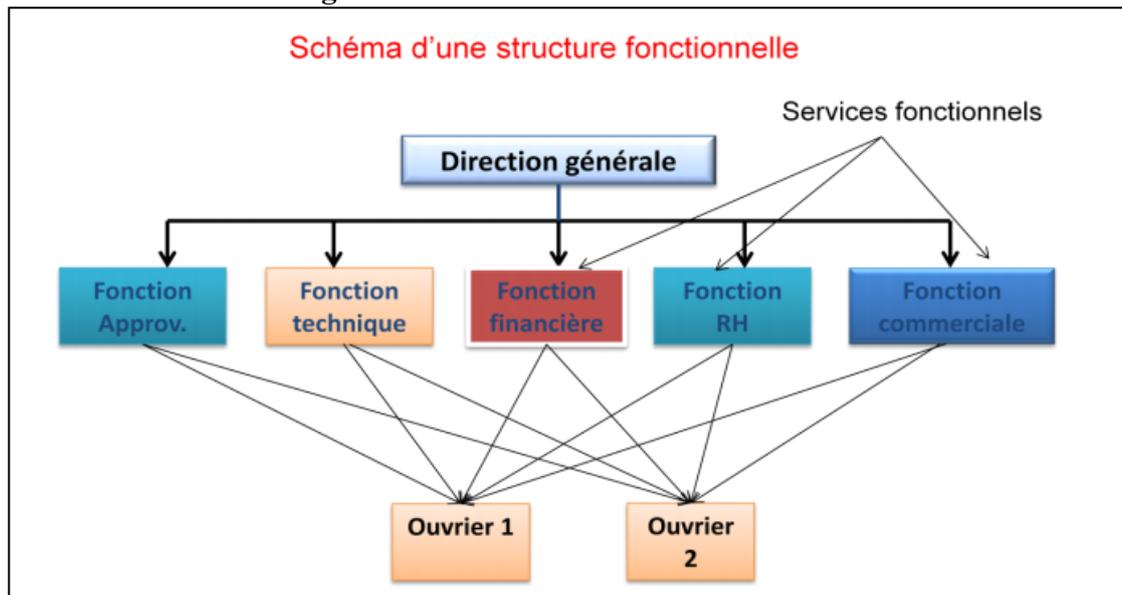
La structure fonctionnelle est la forme de structure la plus ancienne et la plus répandue pour diviser une entreprise en plusieurs fonctions de travail générales et strictement séparées. Cela signifie, par exemple, que tous les responsables marketing sont regroupés dans un département marketing, tous les responsables RH dans le département des ressources humaines, etc.

Une structure organisationnelle fonctionnelle divise les postes, les instances, les services et les autres éléments structurels en domaines de responsabilité clairement séparés. L'avantage de cette organisation facilement évolutive est que les employés peuvent se spécialiser dans leur domaine, et travailler ainsi plus efficacement. Des domaines de compétence et de responsabilité clairs évitent la duplication d'activités telles que la comptabilité dans les différents départements. En même temps, la structure fonctionnelle permet une prise de décision rapide. Elle est donc particulièrement adaptée aux petites

entreprises qui produisent une gamme assez restreinte de produits standardisés en grand nombre et à faible coût.

L'un des inconvénients réside dans les obstacles qui peuvent surgir entre les divers secteurs fonctionnels dans une structure aussi rigide. Plus un département ne travaille pour lui-même, moins sa capacité à communiquer et sa compréhension des autres départements est complète. Il en résulte une certaine autarcie, qui peut se manifester

Figure N° 02 : la structure fonctionnelle



C/ La structure hiérarchico – fonctionnelle

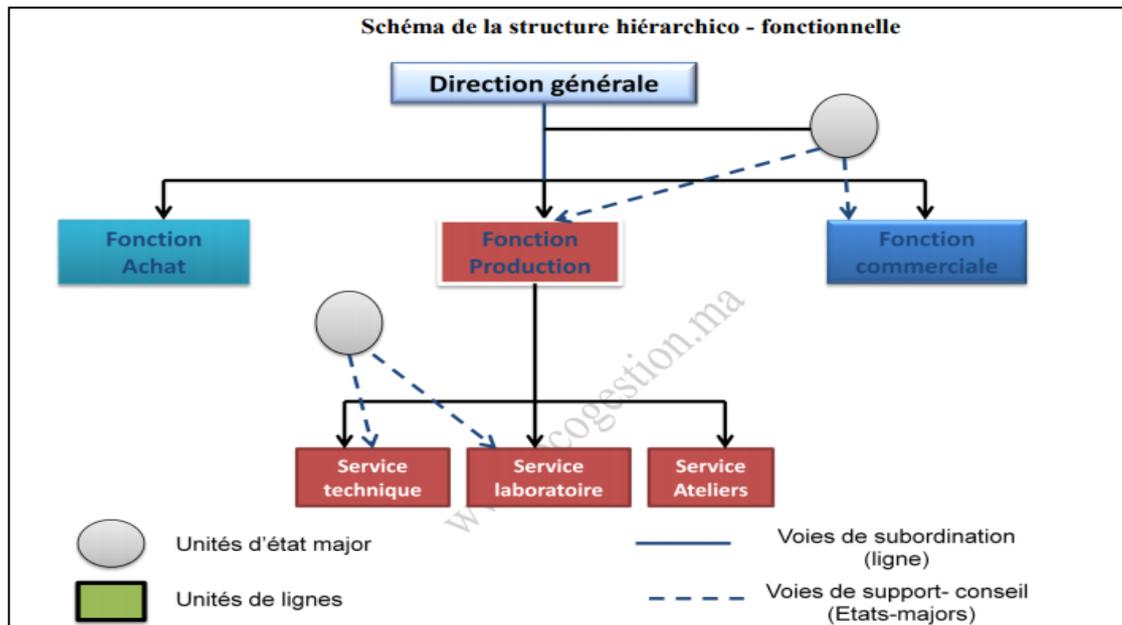
La structure hiérarchique est une structure qui combine les avantages des deux structures précédentes : l'unité de commandement et la spécialisation.

Il y a d'une part des cadres opérationnels qui commandent la ligne hiérarchique (unité de commandement) et d'autre part, des chefs fonctionnels, qui sont des spécialistes en position de conseil. Ils proposent des solutions aux chefs hiérarchiques ; mais ils n'ont pas le pouvoir d'imposer leur solution.

Nous avons donc deux lignes : - la ligne de commandement (directeurs opérationnels). - la ligne de conseil (directeurs fonctionnels qui ne donnent pas d'ordre). Cette structure s'appelle aussi « staff and line » (staff : conseille – line : pouvoir de décision).

Une structure staff & line se décline sous une forme mixte entre les structures fonctionnelles et les structures hiérarchiques des entreprises, afin d'en optimiser le mode organisationnel et le fonctionnement. Ce type de structure d'entreprise s'adapte parfaitement à l'entreprise de taille moyenne, spécialisées dans divers domaines d'activité.

Figure N° 03 : La structure hiérarchico – fonctionnelle



D/ La structure divisionnelle

Alfred Pritchard SLOAN (1875 – 1966) (DG de Général Motors) est le créateur de cette structure. La structure divisionnelle consiste à organiser l'entreprise par divisions. C'est-à-dire la découper verticalement pour séparer les différentes activités. Chaque division apparaît comme une « entreprise » spécifique : elle réunit tous les moyens en hommes et en matériel qui lui permettent de suffire à elle-même

Les structures organisationnelles divisionnelles sont pertinentes lorsqu'une entreprise est en croissance et doit donc être structurée de façon plus différenciée. La subdivision s'effectue généralement en fonction des domaines de travail suivants :

Produits / services

Groupes cibles / marchés

Régions / zones de vente

Ces éléments, également appelés « divisions », ont chacun des domaines fonctionnels distincts, c'est-à-dire leurs propres services de production, de marketing et de vente.

Une structure divisionnelle peut diviser les tâches au sein de l'entreprise, par exemple en fonction de zones géographiques, chaque département relevant de sa propre équipe de production, de marketing et de vente.

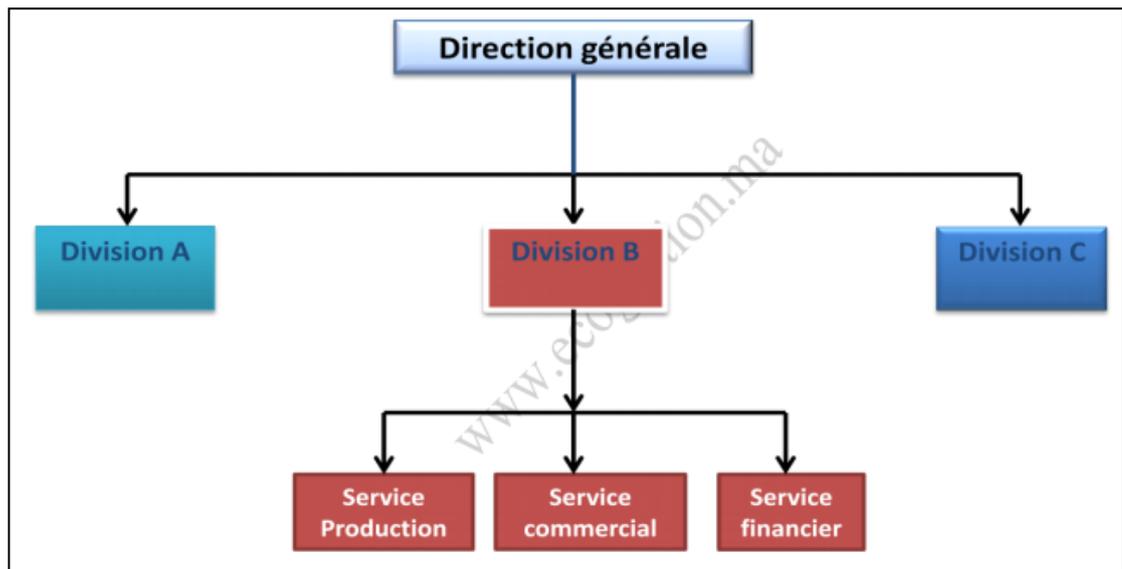
Dans cette structure très facile à adapter, chaque département peut se concentrer sur son domaine d'activité et travailler ainsi plus rapidement, de façon plus coordonnée et plus stratégique. L'autonomie qui en découle contribue à motiver les employés. Par ailleurs, la

CHAPITRE I : Les structures organisationnelles et la communication interne

division plus marquée permet de rendre les différentes activités commerciales plus transparentes et d'évaluer plus précisément leurs performances. Pour ces raisons, les structures divisionnelles se retrouvent principalement dans les grandes entreprises qui offrent une vaste gamme de produits et services spécialisés pour divers marchés de vente. Une subdivision par région est particulièrement adaptée aux entreprises actives au niveau international. Dans ce cas, la prise de décision est souvent décentralisée.

Le fait que les structures divisionnaires soient plus différenciées et nécessitent des gestionnaires plus spécialisés est l'une des raisons pour lesquelles leur mise en œuvre est associée à des coûts plus élevés et un effort de coordination supplémentaire. Si les différents départements travaillent de façon très autonome ou sont géographiquement éloignés l'un de l'autre, il existe aussi un risque d'isolation et de duplication des activités commerciales. Dans le pire des cas, ceci peut conduire à un décalage entre les objectifs des divisions et les objectifs fondamentaux réels de l'entreprise.

Figure N°04 : La structure divisionnelle



2.2 Les structures complexes

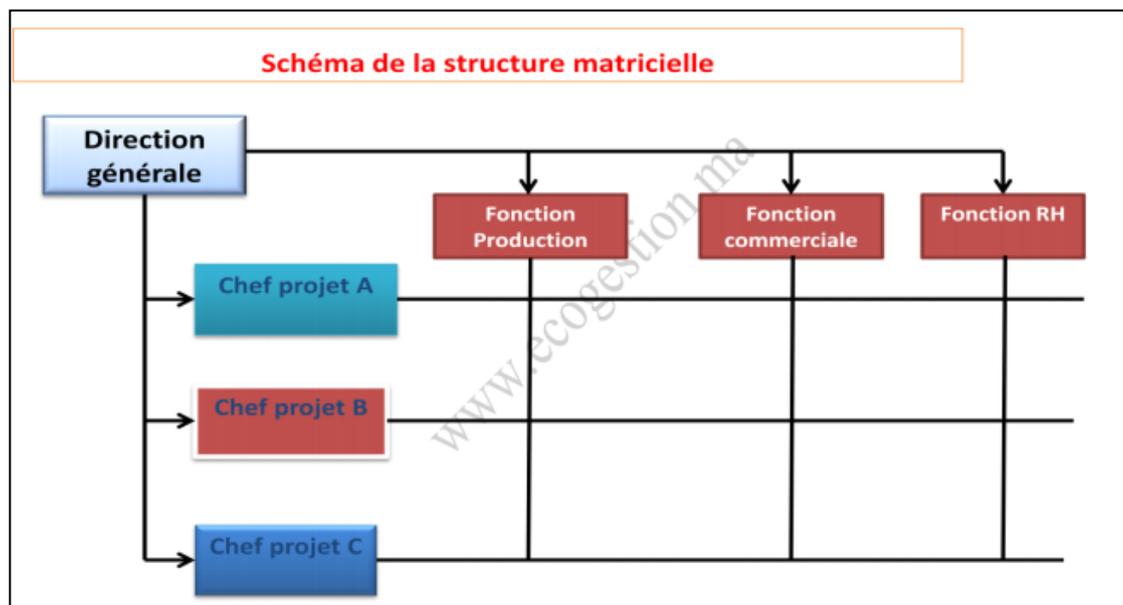
La structure matricielle est une superposition de deux structures : structure verticale temporaire par projets (équipe de projet) et structure horizontale stable par tâches (services prestataires);

Cette structure a été imaginée, Début 70, par Jay GALBRAITH qui décrit son principe de fonctionnement, qui est une combinaison des structures fonctionnelles et divisionnaire. Chaque salarié dépend à la fois d'un chef de projet (ou chef de produit) à et d'un responsable fonctionnel.

Ainsi, Le découpage des activités se fait selon 2 critères :

- par fonction spécialisée (commercialisation, production, ...)
- par produit ou par projet.

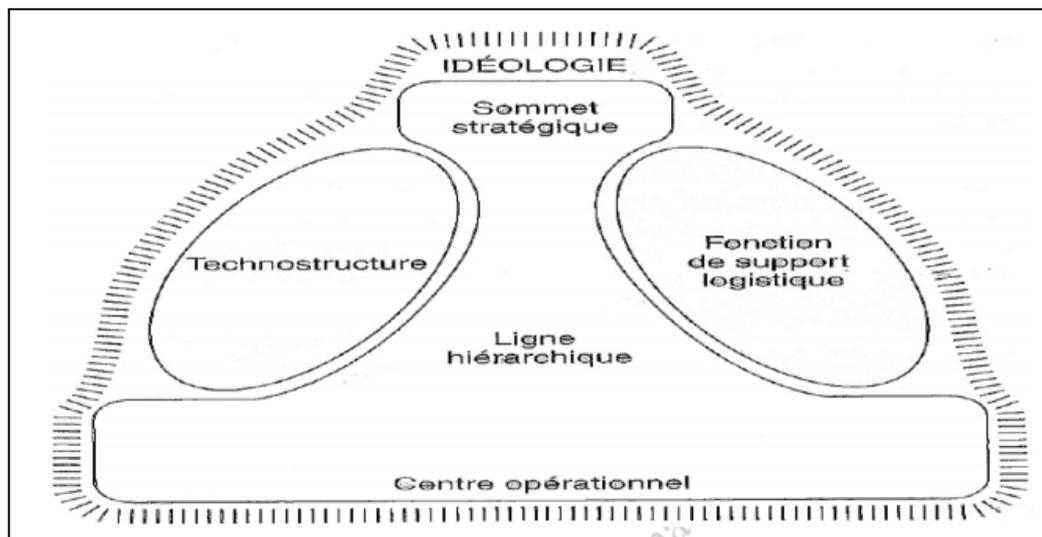
Figure N°05 : Les structures complexes



3. L'approche de MINTZBERG

En 1990, H. MINTZBERG propose une représentation des structures d'entreprises à partir de 5 éléments

Figure N°06 : Les six parties de base de l'organisation.



Source : Alain Henriet, (2006), 110 Questions de management /Manager, édition Foucher, vanves, P 23.

Tableau N°02 : Les six parties de base de l'organisation.

PARTIE	Définition
Le sommet stratégique	Il est composé des dirigeants qui ont pour fonction de fixer les stratégies et objectifs et de veiller au bon fonctionnement de l'entreprise.
Le centre opérationnel	Il est constitué des personnes qui effectuent le travail de base : production de biens et de services
La ligne hiérarchique	Elle est composée des personnes qui assurent les liaisons et détiennent une autorité.
La technostructure	Il s'agit de spécialistes qui, dans leur domaine de compétences, ont l'autorité et le pouvoir de décision. Exemple : des analystes, préparateurs, bureau d'études... dont la mission est de réfléchir aux procédures en vue d'améliorer l'efficacité des autres membres de l'entreprise
La fonction de support logistique	Elle assure la fourniture de différents services internes (missions d'aide et de conseil).

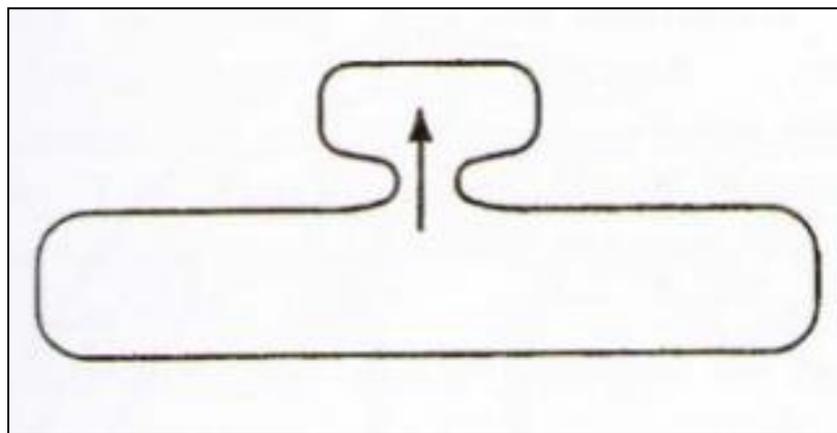
Mintzberg considère qu'une structure efficace suppose une adaptation réciproque des éléments qui la composent et des facteurs de contingence. Ceci réduit les structures d'organisation possible à sept types idéaux

3.1 Les 7 configurations structurelles de Mintzberg

3.1.1 La structure entrepreneuriale (simple)

Elle se caractérise par une forme de commandement centralisée autour du chef d'entreprise, une coordination par supervision directe, une faible formalisation et une ligne hiérarchique courte. Particulièrement adaptée aux PME, elle permet un niveau de flexibilité élevé et une forte identité.

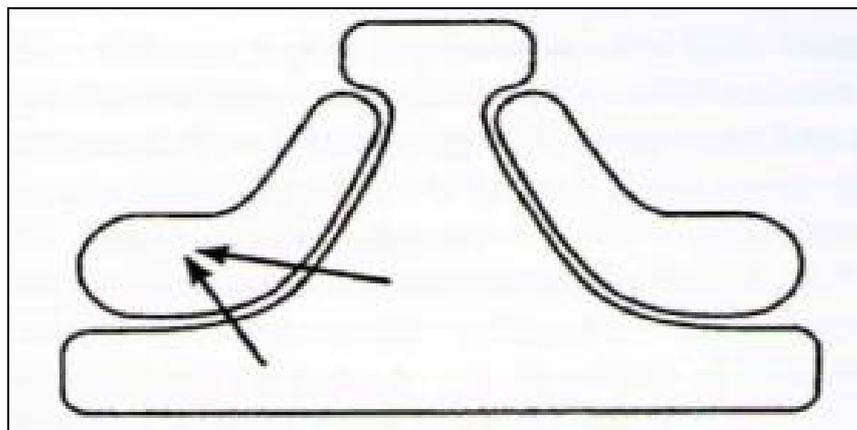
Figure 07 : la structure entrepreneuriale.



3.1.2 La bureaucratie mécaniste

Structure centralisée accordant une place privilégiée à la technocratie qui standardise les procédures et au sein de laquelle la formalisation et la spécialisation sont poussées. Elle est adaptée à la production de grande série dans un environnement stable.

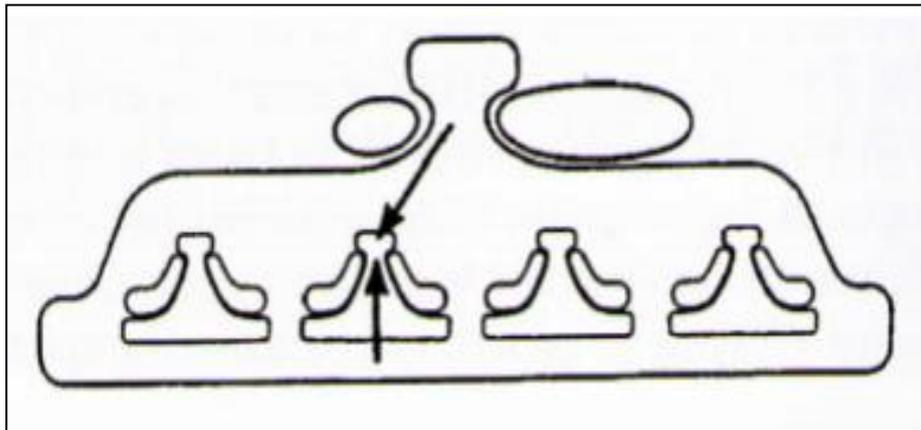
Figure 08 : organisation mécaniste.



3.1.3 La structure divisionnalisée

Dans cette forme d'entreprise il est question de plus d'autonomie au niveau de la ligne hiérarchique afin d'y concentrer le pouvoir et ce par une décentralisation verticale. Elles répondent aux attentes de la grande entreprise diversifiées avec une formalisation élevée et une standardisation des résultats.

Figure 09 : Organisation divisionnalisée.

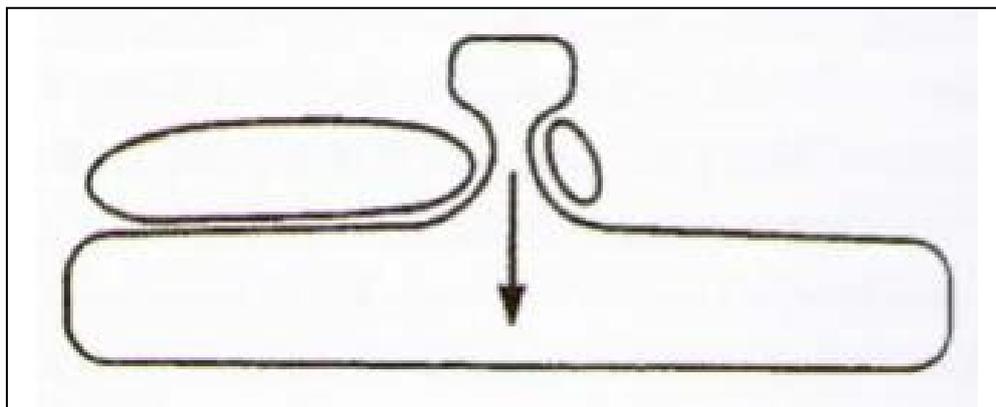


3.1.4 La bureaucratie professionnelle

Structure décentralisée qui fait coexister deux hiérarchies parallèles, une hiérarchie professionnelle de type oligarchique et une hiérarchie administrative. La standardisation des qualifications permet une formalisation limitée, d'où une technostructure réduite.

Elle convient aux moyennes et grandes organisations plutôt orientées vers les services opérant dans un environnement complexe et stable, par exemple les hôpitaux ou les établissements de formation.

Figure 10 : Organisation professionnel

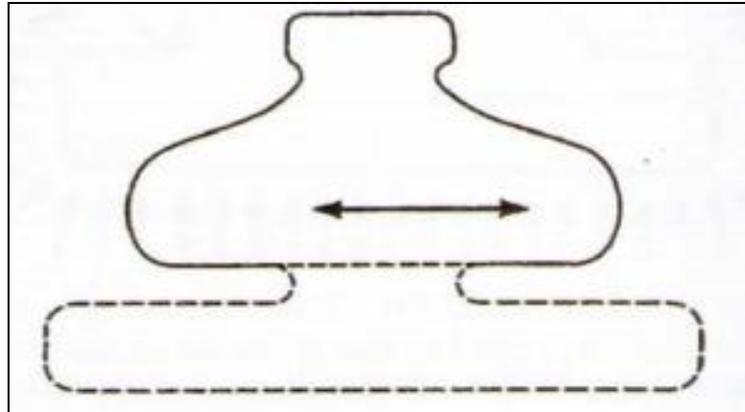


3.1.5 L'organisation innovatrice

C'est une organisation qui a un grand besoin d'innovation particulièrement sophistiqué, au sein de laquelle s'unissent à la fois, les fonctions du support logistique avec la

ligne hiérarchique et dans quelque cas même le centre opérationnel, pour former une équipe pluridisciplinaire d'experts, la coordination est réalisée par l'ajustement mutuel³

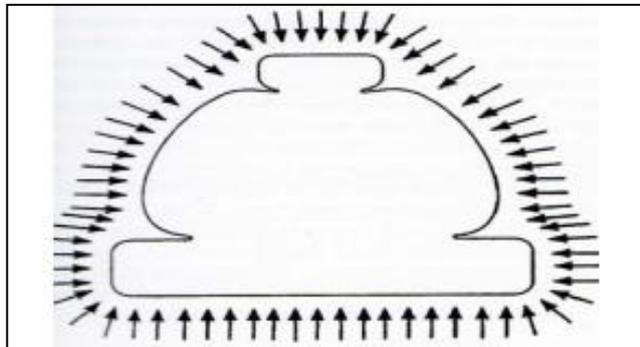
Figure 11 : organisation innovatrice.



3.1.6 L'organisation missionnaire

Quand la standardisation des normes devient le mécanisme de coordination majeur la structure est alors missionnaire, elle est caractérisée par une décentralisation au stade le plus pur, ou chacun de ses membres peut décider ou agir en toute confiance pour l'intérêt globale de l'organisation.

Figure 12 : organisation missionnaire.



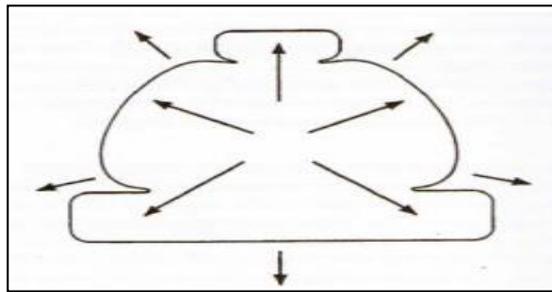
3.1.7 L'organisation politisée

La politique se trouve dans tous les autres types d'organisation, sauf que dans ce cas elle domine tandis qu'aucun des mécanismes de coordination ne domine en parallèle, ainsi, la stabilité d'une forme de centralisation ou de décentralisation⁴

³ H.Mintzberg, le management, Edition des organisations, 1989. P208

⁴ H.Mintzberg «le management », 1989. P 210

Figure 13 : organisation politisée.



Mintzberg précise qu'un certain nombre de mécanismes de coordination paraissent décrire les moyens fondamentaux par lesquels les organisations peuvent coordonner leur travail.

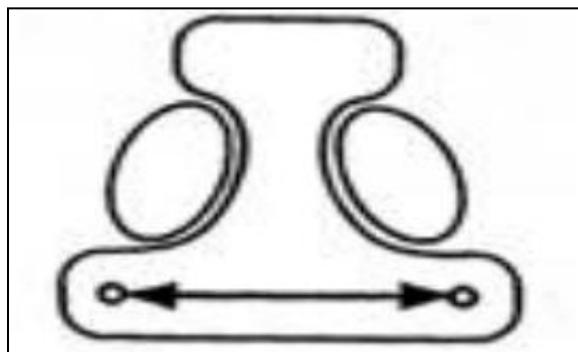
3.2 Décision et mode de coordination.

3.2.1 L'ajustement mutuel

L'ajustement mutuel : le contacte simple et informelle entre individus, caractérise ce mécanisme, en effet, la coordination du travail s'effectue par la communication directe entre les personnes⁵.

Exemple : contacts de gré à gré entre quelques employés du même niveau. La coordination se fait par échange, controverse et arrangement.

Figure 14 : L'ajustement mutuel



Source : Henry Mintzberg, management, voyage au centre des organisations, 1989, les éditions des organisations, P191

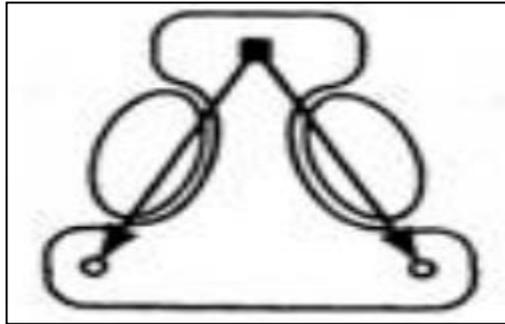
3.2.2 La supervision directe

Ce mécanisme est celui de la structure classique, où le pouvoir et la décision est détenue par une seule personne qui commande et ordonne les autres, ces derniers travaillent ensemble en interrelations.

Exemple : un patron explique à ses employés ce qu'ils doivent faire.

⁵ la notion de structure ; article d'internet consulté le 30.01.2013 ; wordpress copi right 2012 ; source : Henry Mintzberg, management, voyage au centre des organisations, 1989, les éditions des organisations, P 191

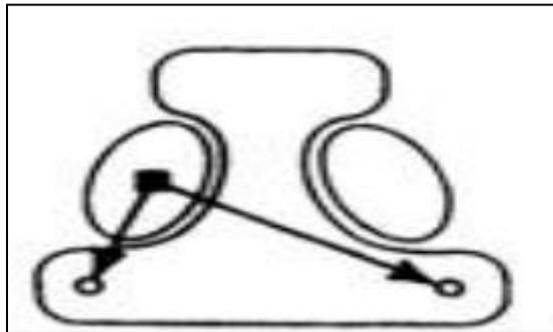
Figure 15 : La supervision directe



3.2.3 La standardisation des procédés

Ce mécanisme s'effectue en précisant les procédés des tâches qui doivent être effectués par les personnes auxquelles est attribué ce travail, ces procédés doivent sans doute mettre en place des règles homogènes et uniformes assurant ainsi l'efficacité du fonctionnement des méthodes de travail formalisées dans des manuels de procédure, selon l'auteur ces standards sont effectués au niveau de la technostrucure et appliqués par le centre opérationnel⁷.

Figure 16 : La standardisation des procédés



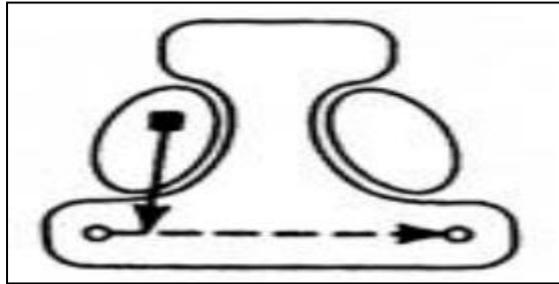
3.2.4 La standardisation des résultats

Dans ce mécanisme, il est question de préciser les résultats qui doivent être obtenus et ce par les différentes tâches constituant le travail à effectuer. Ces standards de résultats sont aussi fixés par la technostrucure.

Exemple : chaque département doit dégager une rentabilité nette des capitaux investis d'au moins 15%, ou encore des spécifications des caractéristiques précises d'un produit dans son état final.

⁷ IDEM

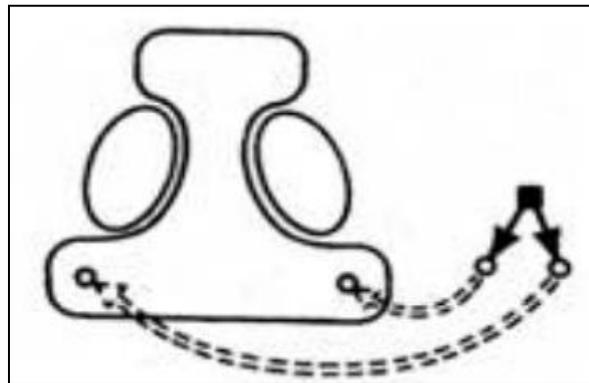
Figure 17. La standardisation résultats



3.2.5 La standardisation des qualifications (et du savoir)

Ce mécanisme se fait en réalisant les différentes tâches constituent le travail, et ce à travers la précision des compétences et de la formation des personnes qui doivent achever ce travail. Souvent, la standardisation des qualifications se fait au niveau du recrutement et de la formation interne.

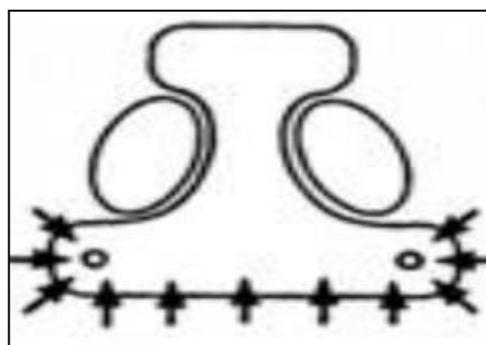
Figure 18 : La standardisation des qualifications



3.2.6 La standardisation des normes

Ici les normes portent sur l'ensemble des valeurs et croyances acquise dans les esprits des individus et qui guident leurs attitudes convergé dans un même sens, celui qui est tracé par les buts prédéterminés.

Figure 19 : La standardisation des normes



Section 2 : la communication interne

L'intérêt pour la communication organisationnelle comme champ d'étude à part entière est relativement récent. En effet, Redding (1985) situe son émergence à la fin des années 40. Sa courte histoire s'inscrit donc toute entière à l'intérieur de la durée d'une vie humaine. Ce nouveau champ se situe à l'interface des sciences de la communication et de celles de l'organisation. Il s'est développé en s'appuyant sur les modèles issus de ces deux disciplines. Avec le temps, on en est venu à distinguer deux dimensions de la communication organisationnelle : la communication externe qui relie l'entreprise et ses partenaires dans l'environnement, la communication interne entre les membres de l'organisation. Au cours des dernières années, la communication interne a attiré l'attention des chercheurs en gestion qui y voient la clé du renouvellement de l'organisation⁹.

1. Définition de la communication interne

Il existe trois définitions de la communication interne qui sont issues des perspectives fonctionnaliste et interprétative : la communication productive, la communication intégratrice et la communication "organisante". Ces définitions s'appuient sur des conceptions de l'organisation et de la communication qui sont sensiblement différentes. Chacune de ces définitions soulève des problématiques privilégiées¹⁰

1.1 La communication productive

La communication productive c'est la communication vue comme un outil de production. Cette définition de la communication présente celle-ci comme un message transmis par un émetteur à récepteur à travers des canaux. Cette représentation classique de la communication repose sur une vision mécaniste. Elle correspond, en théorie de l'organisation, à la représentation de l'organisation comme machine que l'on retrouve chez les auteurs classiques comme Taylor, Fayol et Weber. Elle a aussi son pendant dans une vision mécaniste plus sophistiquée qui compare l'organisation à un cerveau ou à un ordinateur ou encore à une configuration, vision présente dans les travaux d'auteurs néoclassiques comme Simon et Mintzberg¹¹.

La structure de l'organisation est formelle, c'est le plan du réseau de communication, la représentation des lignes d'autorité et de pouvoir. Dans cette vision traditionnelle de l'organisation, l'émetteur privilégié est le supérieur qui transmet à travers la hiérarchie ses

⁹ Bartoli, Annie (1990), Communication et Organisation pour une politique générale cohérente, Paris, Editions d'organisation, Collection campus, entreprise, université.

¹⁰ Nicole Giroux, « La communication interne : une définition en évolution », Communication et organisation [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 30-10-2019.

¹¹ Aktouf, Omar (1989), Le management entre tradition et renouvellement, Boucherville, Gaétan Morin.

directives à ses subordonnés. La question importante devient alors de déterminer l'étendue du contrôle du gestionnaire c'est-à-dire le nombre de subordonnés qu'il peut superviser, avec lesquels il peut communiquer efficacement.

La communication productive est soumise au calcul économique. Il faut alors trouver la meilleure façon de produire le résultat escompté en minimisant les coûts associés à la communication. C'est pourquoi la communication y est surtout formelle, standardisée, écrite¹².

On peut l'observer sous sa forme émergente dans les directives données par un contremaître ou dans les mémos adressés par un chef de service. Dans sa forme planifiée, elle est cahier de règles et procédures administratives ou encore manuel destiné aux opérateurs. Cette fonction de régulation et de coordination se retrouve aussi dans les descriptions plus modernes de l'organisation. Ainsi, dans sa description des différentes configurations organisationnelles, Mintzberg¹³ décrit six modes de coordination qui réfèrent à des formes particulières de communication productive. Ce sont :

- la communication directe descendante que l'on observe dans la supervision directe au sein des entreprises simples ;
- la communication écrite et descendante de la standardisation des procédés dans les bureaucraties mécanistes ;
- l'acquisition d'un langage technique commun et la délibération collégiale de la standardisation des qualifications dans les bureaucraties professionnelles ;
- la communication descendante des objectifs et le contrôle de leur atteinte qui sont inclus dans la supervision des résultats dans les entreprises divisionnaires ;
- la communication horizontale, de face-à-face entre spécialistes qui réalisent l'ajustement mutuel dans les idéocraties ;
- la communication doctrinaire servant à la standardisation des normes dans les organisations missionnaires. Toutes ces formes de communication ont un même objectif : la réalisation de la production.

Leur différence provient des particularités de la tâche à accomplir (simplicité/complexité, répétitive/non répétitive, requérant ou non l'autonomie des opérateurs) et des caractéristiques de l'environnement (simple/complexe, stable/dynamique).

¹² Rogers Everett, Agarwala-Rogers, REHKA (1980), Three Schools of Organizational Behavior, dans Ferguson Stewart, Sherry Devereaux Ferguson (eds) Intercom : Readings in Organizational Communication, Rochelle Park, Hayden, p. 2-33.

¹³ Mintzberg, Henry (1979), the Structuring of Organizations, Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.

En somme, on peut dire que la communication-productive, qui s'appuie sur une définition mécaniste de la communication et sur une conception hiérarchique de l'organisation, est de l'ordre du « faire faire ». Elle amène le gestionnaire à se poser des questions telles que : Quelles sont les informations utiles à l'accomplissement de la tâche ? Quelles sont les connaissances préalables nécessaires à la compréhension du message ? Qui a besoin de ces informations et de ce savoir ? Quel est le médium le plus adéquat pour transmettre ce message ? Ces questions visent à le sensibiliser à l'importance du facteur communication dans la réalisation des tâches à accomplir dans l'organisation, à évaluer non seulement l'efficacité mais aussi l'efficacité des mécanismes de communication utilisés dans la production des biens, des services et de l'information.

1.2 La communication intégratrice

La communication intégratrice présente la communication comme une relation visant à rassembler les membres de la collectivité organisationnelle. La communication est alors comprise dans son sens premier « d'unir ensemble ». Dans cette définition, la communication est décrite comme une interaction c'est-à-dire un dialogue, une relation entre sujets créateurs de sens. L'interaction comme action réciproque pose que les parties prenantes à la communication sont à la fois émettrices et récepteurs. La communication-intégratrice permet ainsi à l'individu de se situer dans son environnement, de prendre part à l'action collective. Cette définition relationnelle de la communication repose sur une vision organiste¹⁴. Elle correspond en théorie de l'organisation¹⁵ à la représentation de l'organisation comme un organisme différencié en interaction avec son environnement ou comme une communauté culturelle.

Cette définition réintroduit l'individu comme sujet dans un système. Elle met l'accent sur le contexte qui donne du sens à cette relation. Elle décrit l'émetteur et le récepteur comme des partenaires dans l'acte de communication. La signification n'est plus seulement créée par l'émetteur, transmise dans le message et décodée par le récepteur mais elle est aussi créée par le récepteur. Le contenu du message n'est plus seulement opératoire ; il est aussi expressif. La communication comme comportement exprime des émotions, des sentiments, des attitudes. En résumé, on peut dire que la communication intégratrice, qui se base sur une définition comportementale de la communication et sur une vision collectiviste de l'organisation, est de l'ordre de l'« être ensemble ».

¹⁴ Sfez, Lucien (1991), La communication, Paris, Presses Universitaires de France, coll. Que sais-je ?

¹⁵ Morgan, Gareth (1989), Images de l'organisation, Québec, Presses de l'Université Laval.

Cette définition amène le gestionnaire à se poser diverses questions comme par exemple : les membres de l'organisation se connaissent-ils entre eux ? Sont-ils capables de situer leur action dans le projet organisationnel et de comprendre les conséquences de leurs activités sur les autres participants ? Sont-ils conscients des idées et des pratiques qui les rassemblent ou qui les divisent ? Toutes ces questions ont pour but de le rendre plus conscient de la qualité des liens qui unissent les membres de l'organisation et de l'aider à mesurer le niveau d'intégration de la collectivité organisationnelle.

1.3 La communication « organisante »

La communication « organisante » c'est la communication qui crée l'organisation. Dans cette perspective, on s'intéresse à ce que font les partenaires de la relation quand ils échangent des messages. La communication y est présentée comme une transaction par laquelle les partenaires bâtissent leur relation et leur identité, échangent de la valeur, construisent l'organisation. On ne peut plus, dès lors, parler vraiment de communication interne puisque l'organisation n'est plus un contenant dans lequel se produisent des activités de communication. Il s'agit plutôt de l'inverse : l'organisation est le produit des processus de communication¹⁶. L'organisation est contenue dans la communication. Cette conception de la communication correspond à la définition de l'organisation comme un ensemble de processus qui la créent, la maintiennent et la défont¹⁷.

La communication devient donc le processus de création de la collectivité organisationnelle et son utilité repose alors dans sa capacité à produire et à reproduire cette collectivité. Mais, pour que celle-ci survive à long terme, la communication doit aussi permettre le renouvellement de l'organisation. C'est pourquoi, la communication doit favoriser l'innovation. Cela suppose que dans la communication est inventée une nouvelle définition de l'organisation et sont construits de nouveaux réseaux. C'est pourquoi Gray et al¹⁸ décrivent l'organisation comme un système de construction et de destruction de signification.

La communication « organisante » est collective, multidirectionnelle. Elle concerne tout autant la définition de la tâche que celle de la relation et de l'identité des acteurs¹⁹. Elle est une conversation orale et écrite au cours de laquelle les membres tentent d'écrire le texte de l'organisation (Taylor, sous presse). Cette conversation est collective, ce qui ne veut pas

¹⁶ Mcdaniel Johnson, Bonnie (1977), *Communication The Process of Organizing*, Toronto, Allyn and Bacon.

¹⁷ Weick, Karl, E (1969), *The Social Psychology of Organizing*, Don Mills, Addison Westley.

¹⁸ Gray B., Bougon, M. et Donnellon A.(1985), *Organizations as Construction and Destruction of Meaning*, *Journal of Management Studies*, vol. 1, n° 2, p. 83-98.

¹⁹ Giroux, Nicole et James TAYLOR, *Le changement par la conversation stratégique* » Montréal document de travail Giscor, 1993

dire qu'elle soit forcément égalitaire ; certains participants à cause de leur savoir, de leur autorité formelle et de leur ascendant peuvent avoir plus d'influence sur le processus de construction de l'organisation. Elle est multidirectionnelle mais non désordonnée ; au fil du temps on peut observer des « patterns » dans les séquences d'interactions entre les participants²⁰ ainsi que des règles de communication qui sont construites et qui peuvent être plus ou moins comprises et appliquées par les acteurs.

La communication est donc à la fois le fondement de l'action organisée et l'outil de réflexion et de transformation de l'organisation. On la retrouve au quotidien dans toutes les activités de l'organisation et dans les échanges sur l'organisation. Dans sa forme émergente, elle est visible dans les discussions informelles sur les problèmes à résoudre ou sur le climat organisationnel. Elle ne peut être formellement planifiée puisqu'elle comporte malgré la présence de routines, une grande part d'improvisation²¹.

Cependant le processus de conversation qui s'actualise au quotidien dans l'organisation peut être encadré, institutionnalisé dans la constitution de groupes de travail, dans la mise en place de cercles de qualité, dans l'instauration d'un mode de gestion participatif ou encore dans l'établissement d'un processus collectif de formulation stratégique (Giroux et Taylor, 1993).

En résumé, on peut dire que la définition de la communication « organisante », qui se fonde sur une définition transactionnelle de la communication et sur une description de l'organisation comme produit des activités de communication quotidiennes entre les acteurs, est de l'ordre du « faire ensemble ». Cette définition processuelle pose au gestionnaire les questions suivantes : Qui a droit de parole ? Quelle est l'étendue de la participation et sur quoi porte-t-elle ? Comment favoriser l'expression et le partage des savoirs et des aspirations ? Comment soutenir la continuité de cet effort collectif ? Ces questions visent à évaluer la qualité de la conversation organisationnelle et le niveau de participation à cette œuvre collective.

2. Comparaison entre les trois définitions de la communication interne.

Ces trois définitions sont donc sensiblement différentes (voir Tableau 3). La communication-productive s'intéresse à la gestion de la transmission des messages, la communication-intégratrice à la gestion des relations, la communication « organisante » à la création collective de l'organisation.

²⁰ Krone, Kathleen, Jablin, Frederick et Linda Putnam (1987), Communication Theory and Organizational Communication : Multiple Définitions, dans Jablin, F., Putnam L., Roberts K, Porter L.

²¹ Hawes, Leonard C.(1973), Interpersonal Communication : The Enactment of Routines dans J. M Makay et Charles Merrill (éds) Explorations in Speech Communication, Columbus Ohio, p. 71-91.

CHAPITRE I : Les structures organisationnelles et la communication interne

La première met l'emphase sur la tâche, la seconde sur les relations entre les personnes, la troisième sur les processus. La communication productive et la communication intégratrice ont en commun de présenter l'organisation comme un lieu dans lequel se produit la communication car elles sont issues d'une perspective fonctionnaliste²². Elles sont toutes les deux prescriptives. La communication « organisante », quant à elle, s'attache à la quotidienneté du vécu organisationnel. Elle s'interroge sur les actions qui fondent l'organisation. Elle est avant tout descriptive. Ce qui ne veut pas dire qu'elle ne puisse éventuellement produire de recommandations. En effet, l'observation systématique des transactions entre participants peut déboucher sur une démarche consciente et systématique de gestion de l'effort collectif.

Tableau n°03 : Définitions de la communication interne

Définitions	Productive	Intégratrice	Organisante
Définitions de l'organisation	Machine	Collectivité	Construction sociale
Conception de structure	Configuration	Formelle et informelle	Coactivation
Culture	Valeurs de la société	Valeurs partagées	Performance
Pouvoir	Délégué	Formel et informel	Performance
Définition de la communication	transmission	interaction	transaction
Buts de la communication	Réalisation de la tâche	cohésion	Maintien innovation
Caractéristiques de la communication	Formelle Verticale	Formelle et informelle Verticale et horizontal	Collective
Manifestations spontanées planifiées	Directives manuels	Conversations Réunions sociale	Discussions Groupe de travail
Focus	Messages Canaux Réseaux	Relations et climat	Processus de structuration Coorientation

²² Putnam, Linda L.(1982), Paradigms for Organizational Communication Reserch : An Overview and Synthesis, The Western Journal of Speech Communication, vol. 46, spring, p. 192-206.

			Légitimation
Problématique	Qualité du message et sa transmission	Rumeurs « groupthink »	Etendue et continuité de la participation

Source : GIROUX.N, la communication interne ; une définition en évolution, revus communication et organisation, p13.

3. Les objectifs de la communication interne

L'objectif global de la communication interne consiste à gérer de manière optimale le couple, demande, offre d'information dans les organisations.

3.1 La communication interne au cœur du management de l'organisation

L'évolution du management des organisations a conduit à considérer la communication interne comme un levier stratégique de management²³.

Au-delà cette reconnaissance, le gestionnaire ressent le besoin d'un modèle qui lui permette de définir une politique de communication interne et d'en mesurer la qualité. Une lecture épistémologique de la liaison entre management et communication a permis à Christian Michon (1994) d'identifier six composantes fondamentales qui agissent de manière interactive : l'information, l'identification, la convivialité, la participation, la fédération et l'implication.

Faire participer les salariés, obtenir leur adhésion, voire leur mobilisation, suppose une parfaite connaissance de disciplines connexes en rapport avec le monde du travail, notamment sociologiques ou psychologiques. Cela suppose également un ancrage de la communication interne au cœur du management de l'entreprise : il ne saurait y avoir de politique de communication interne ambitieuse dans le cadre d'un modèle de management, paternaliste ou autoritaire. Cela suppose enfin de bien définir les attentes vis-à-vis de la communication interne et de ses trois composantes la communication ascendante, descendante et latérale.

3.2 La communication interne et l'identité de l'organisation

Tout comme la communication externe a pour finalité l'image de l'entreprise et la vente de ses produits, la communication interne ne prend son sens qu'en étroite relation avec le management de l'entreprise²⁴. La communication interne repose sur l'identité de l'entreprise, elle ne saurait être plaquée ex nihilo sur une entreprise. De nombreux paramètres doivent être préalablement recensés :

²³ La communication d'entreprise (2e édition), Paris, édition Economica, coll. Gestion Poche, 2005.

²⁴ ANDERSON.G, Communication interne de l'entreprise (2e édition), dunod, Paris.

3.2.1 L'activité : Dans quel secteur économique se situe l'entreprise, ce secteur est-il considéré comme porteur, dynamique (nouvelles technologies), ou est-il en déclin (textile, charbonnage...)?

3.2.2 La taille de l'entreprise : S'agit-il d'une PME où l'information se transmet d'abord oralement ou d'une grande entreprise où les messageries électroniques et l'écrit prédominent?

3.2.3 L'organisation : L'entreprise est-elle unique ou est-elle organisée en réseau, c'est-à-dire en de multiples implantations locales? Dans ce dernier cas, le cadre de cohérence de la politique de communication interne est élaboré au niveau du siège social, les unités locales étant chargées de sa mise en œuvre sur le terrain. Si l'organisation est internationale, l'approche multiculturelle sera nécessaire afin d'intégrer les cultures et les particularismes des nations où l'entreprise est présente.

3.2.4 L'ancienneté : L'entreprise ancienne possède ses traditions, ses cadres et ses coutumes. Une entreprise nouvellement créée vivra durant quelques années avec un sentiment d'urgence et la crainte de l'échec y sera plus importante.

3.2.5 La culture : En fonction des éléments précédents et de nombreux autres facteurs, l'entreprise développera un type de culture particulière. Les relations entre la direction et les salariés y seront plus ou moins développées. Ceux-ci seront plus ou moins favorables à la politique de motivation, en phase avec les impératifs de changement, en accord avec les messages émis à leur intention.

3.3 La communication interne et le projet de l'organisation

Le projet d'entreprise a pour objectif de tracer le chemin pour atteindre un état considéré comme optimal²⁵. Le projet se présente sous la forme d'un plan stratégique traçant la situation actuelle, ses forces et faiblesses, le positionnement de la concurrence, l'objectif de l'entreprise considéré d'un point de vue économique et financier, les moyens d'atteindre ce but. La communication interne est directement associée au projet d'entreprise, pour deux raisons principales:

D'abord parce qu'elle est partie intégrante des moyens de parvenir à l'objectif final. Sans participation des acteurs internes, les résultats économiques seront difficilement atteints. Pour pallier l'absentéisme, accroître la quantité et la qualité du travail, la communication interne se révèle un outil incontournable;

Ensuite, vu la force du projet d'entreprise qui dépend autant de son élaboration que de son achèvement. Concrètement, un projet d'entreprise qui découlerait d'une démarche

²⁵ MOREL.P, structure et dynamique des organisations, Edition d'Organisation, paris. P 113 ,115

participative et constructive avec la majorité des acteurs de l'entreprise aura davantage de chance de réussir qu'un projet élaboré par la seule direction. Dans le premier cas nous avons une approche communicative, dans le second informationnelle.

La communication interne étant fondée sur le long terme, l'intérêt du responsable est d'alimenter cette communication en permanence, de manière à relancer sans cesse la motivation et la participation du personnel. Il faut trouver le sujet commun qui intéressera tout le monde et dans lequel chacun pourra s'impliquer. Parallèlement à la motivation du personnel, c'est également un moyen d'affirmer l'identité professionnelle de l'entreprise, et les valeurs auxquelles elle est attachée. Grâce à son projet, l'entreprise se fixe une direction à suivre.

3.4 La communication interne et le dispositif managérial

La communication interne doit considérer les trois étapes de sa formulation et les trois volets de son action²⁶.

3.4.1 Les trois étapes :

Au travers de la politique de communication interne, trois objectifs sont recherchés :

Faire connaître : Il s'agit du stade embryonnaire où la communication s'assimile à de la simple diffusion d'informations. Ceci entraîne une communication purement descendante basée sur la croyance qu'il suffirait que les salariés soient parfaitement informés pour comprendre et se mobiliser. La déviance essentielle de cette approche est de considérer la communication interne par les outils avant de la considérer par les enjeux et les objectifs.

Le journal d'entreprise est souvent la caricature de ce système lorsque la richesse de la présentation sert à pallier le manque d'interactivité au profit d'informations à caractère unilatéralement positif.

Faire accepter : Il ne suffit pas de diffuser de l'information, encore faut-il convaincre pour faire adhérer. Convaincre signifie écouter les arguments d'autrui et y répondre au travers d'un échange. Seul cet échange permet une appropriation du message par les salariés. Faire accepter participe d'une démarche d'écoute et de dialogue visant l'adhésion par le salarié des messages et du sens de l'action.

Faire agir : Le salarié, après avoir reçu les informations et les avoir avalisées, devient capable de les utiliser au bénéfice de l'entreprise. C'est en ce sens que la communication interne se situe au cœur de management, par sa capacité à produire un comportement. Lorsqu'il reconnaît son rôle dans l'entreprise et qu'il a conscience que cette perception est

²⁶ MENY.Y, Communication théorique et pratique, Paris, Pearson Education France.

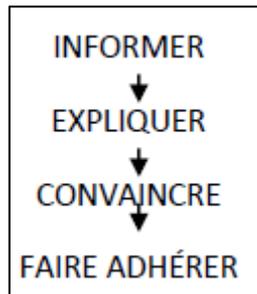
partagée par la direction de l'entreprise, le salarié peut se surpasser. Elton Mayo fut, dès 1927, un des premiers à en décrire le mécanisme.

3.4.2 Les trois volets de la communication interne

Pour construire une image cohérente, les messages diffusés à l'extérieur et à l'intérieur de l'organisation doivent être en phase²⁷. Plus encore, toute politique d'image commence par l'interne. Néanmoins, la communication interne ne se réduit pas aux seuls messages que l'organisation dispense à son personnel. Loin s'en faut. Nous allons étudier l'ensemble des flux d'information suivant les chemins empruntés : communication descendante, ascendante et horizontale :

A/ La communication descendante : Elle comporte l'ensemble des éléments d'information émanant de la hiérarchie et destinés à l'ensemble des salariés de l'entreprise. Elle répond à une première fonction : la diffusion « des informations réglementaires » Ces informations bénéficient déjà d'une diffusion à travers les panneaux d'affichage. En général, on y trouve le règlement intérieur, les mesures de sécurité, les notes de services, et les documents émanant des délégués syndicaux et du conseil d'entreprise. La communication descendante permet aussi de mieux faire connaître l'environnement de l'entreprise et l'entreprise elle-même, soit par le journal d'entreprise, soit par des documents spécifiques. C'est un instrument de management qui peut être positif s'il est géré avec objectivité, mais peut être mal ressenti s'il est utilisé par la direction comme outil de propagande. Il est essentiel que la communication descendante reste un instrument d'information au service des salariés, afin de leur donner le sentiment réel qu'ils sont pris en considération. Pour bien fonctionner, elle doit demeurer crédible et utiliser les moyens les mieux adaptés. Ces moyens peuvent être les notes de services, lettres et circulaires, les panneaux d'affichage, les discours et visites du président, le livret d'accueil, le rapport annuel (interne et externe), la revue de presse, la plaquette institutionnelle, les outils audiovisuels, les réunions formelles, et le journal d'entreprise. Les principaux outils de la communication descendante seront étudiés ultérieurement (en particulier le journal d'entreprise). Le schéma de fonctionnement de la communication descendante est le suivant :

²⁷LIBAERT, Thierry & WESTPHALEN, Marie-Hélène, Communication des associations, Dunod, paris, 2009.p69-72, p93-99,p80-90



Ce schéma ne fonctionne correctement que si le personnel est motivé et fédéré autour d'un projet commun. La communication descendante reste la forme de communication la plus fréquente. Cependant mettre en place une communication interne qui serait uniquement descendante, sans laisser au salarié la possibilité de s'exprimer, serait absurde. Les informations recueillies aux échelons supérieurs de la hiérarchie peuvent permettre d'éviter des conflits, voire des situations de crise. La communication descendante n'est donc pas suffisante.

B/ La communication ascendante : Il s'agit de l'ensemble des pratiques visant à faire remonter vers la hiérarchie les attentes et les besoins d'information des salariés. Elle peut être provoquée ou spontanée, La communication ascendante répond à trois objectifs : enquêter, détecter, et stimuler. Elle peut revêtir plusieurs aspects. Elle est formelle lorsqu'elle est structurée, et que l'on connaît l'émetteur et le récepteur, informelle lorsqu'elle n'est pas structurée, mais que l'on connaît ou que l'on peut identifier émetteur et récepteur. Il s'agit d'un bruit ou d'une rumeur quand elle n'a ni structure, ni émetteur, ni récepteur connu.

Elle est dite spontanée quand elle n'est pas suscitée par une information descendante, et provoquée quand elle répond ou fait suite à une information descendante. On l'appelle aussi feed-back quand elle est une réaction simple à une situation nouvelle ou à une prise de décision. Elle peut enfin se manifester sous forme de revendications ou de contestations. Quant au contenu, il peut se rapporter à l'entreprise à travers l'une de ses composantes activité, organisation, situation, produits, il peut aussi concerner les hommes et l'environnement professionnel (clientèle, fournisseurs, partenaires, concurrents, etc.).

Les acteurs de la communication ascendante sont :

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

Les principaux moyens reposent sur les réunions de service, les sondages et enquêtes auprès du personnel, les boîtes à idées.

C/ La communication latérale ou interactive : Ce troisième type de communication interne découle des deux autres, en ce sens qu'il les complète. C'est souvent au cours de réunions fortuites, d'occasions commerciales, voire festives, ou de rencontres informelles, que les échanges les plus riches se produisent. La communication interactive, latérale ou mutuelle peut faire appel à des outils employés dans les autres types de communication, selon les objectifs qu'on leur attribue, la forme qu'on leur donne et l'exploitation qu'on en fait.

La communication des salariés entre eux est à encourager et à contrôler. Dans la plupart des enquêtes internes, «les collègues » apparaissent comme étant la première source d'informations dans l'entreprise. «Des collègues » à «la rumeur », il n'y a qu'un pas, allégrement franchi lorsque l'information hiérarchique est insuffisante quantitativement ou qualitativement. Cette information latérale est davantage orale, elle résulte de multiples rencontres formelles ou informelles. Elle a été amplifiée par la généralisation des messageries électroniques. Le fait que les salariés communiquent entre eux est une condition nécessaire de la politique globale de communication interne, elle n'est pas suffisante et chacun des trois maillons est indispensable à l'efficacité du processus. Dès lors qu'on offre aux salariés la possibilité de dialoguer, soit avec les émetteurs de l'outil, soit avec les membres d'autres services de l'entreprise, on favorise l'échange.

C'est pourquoi même des outils considérés a priori comme appartenant à la communication descendante peuvent devenir un support d'échange. C'est le cas, par exemple, du journal interne. Si l'on prévoit d'ouvrir une ou plusieurs rubriques aux salariés sans exercer de censure. Des outils issus de technologies récentes comme les intranets semblent bien adaptés à la communication mutuelle. Nous pouvons y intégrer des informations diverses (comme des flashes d'actualité, un calendrier des événements d'entreprise, des informations pratiques, la revue de presse, des petites annonces, la liste des documents internes), le répertoire de l'entreprise (noms, fonction, services, numéro de poste, de fax, secrétariats...), des offres de formation avec possibilité de s'inscrire aux stages, des informations du comité d'entreprise, des messageries (individuelles ou par services), des téléquestionnaires.

À travers ces différentes rubriques, il est possible de créer un flux important d'échanges d'informations interpersonnels. Cependant pour que la circulation se déroule bien et soit constructive, il est indispensable de procéder avec méthode, c'est-à-dire : informer et former le personnel, soigner la conception des messages tant sur le plan du contenu que de l'apparence, conserver une réelle homogénéité entre les rubriques, assurer une bonne et fréquente mise à jour, garantir une réponse aux questions posées.

Par ailleurs, des lieux comme le restaurant d'entreprise, la cafétéria, la bibliothèque, sont des lieux de communication mutuelle informelle.

3.5 La communication interne au cœur de la communication globale

Toute communication externe doit s'appuyer sur une démarche préalable de communication interne, toute communication interne doit s'intégrer dans le dispositif de communication globale, la communication interne est une partie intégrante de l'image globale

3.5.1 Toute activité interne est susceptible d'une médiatisation externe

En dehors du reportage au sein de l'entreprise, il est souvent opportun de recenser l'ensemble des activités de l'entreprise propices à un traitement médiatique. Sous un angle strictement commercial ou dans le cadre de la valorisation d'un talent ou d'une compétence particulière d'un salarié²⁸. Ce dernier pourra faire l'objet d'un reportage soit au titre de sa vie professionnelle, soit à celui de ses loisirs dans le cadre d'une action valorisante de type sportif, artistique ou humanitaire.

3.5.2 La théorie de l'agent ambassadeur d'image

Notre principal rôle réside dans notre activité professionnelle. En dehors de notre métier, notre image professionnelle nous reste indissociablement collée. Par conséquent, la perception externe d'une entreprise transmise par un salarié aura toujours plus de poids qu'une campagne d'image.

Cette théorie de l'agent ambassadeur, vecteur d'image est valable dans de grandes entreprises comme pour l'ensemble des PME et de façon plus générale pour toutes les entreprises ayant leurs salariés en contact fréquent avec le public.

3.6 La communication externe comme vecteur de mobilisation interne

Effectuée de manière souvent volontariste, elle comporte néanmoins une source de risque interne²⁹

3.6.1 L'application volontariste

L'application volontariste est effectuée lorsque l'entreprise utilise des outils de communication externe en vue d'un objectif partagé externe/interne, voire dans une stricte vision de communication interne. Des campagnes publicitaires utilisent fréquemment la mise en scène de situations réelles de travail pour valoriser les salariés et produire une image de proximité. Par la présentation d'un salarié, nommément désigné, chacun peut s'identifier et

²⁸ LIBAERT, 2005 :72-75.

l'organisation y gagne en image de chaleur humaine. Dans le même temps, elle projette le signe auprès de son personnel que celui-ci, digne de visuels publicitaires, constitue son capital le plus précieux (exemple : la campagne pour la gueuze Bellevue).

Il importe également de noter que de nombreuses campagnes purement externes peuvent avoir un impact positif en interne. Les campagnes de communication environnement ou de communication de solidarité influent positivement sur le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

3.6.2 Les effets négatifs

Les effets négatifs apparaissent lorsque le décalage est trop important entre les messages émis vers l'externe et ceux diffusés en interne. Ceci peut être ressenti comme un malaise, voire même une provocation. Au total, l'entreprise a un intérêt majeur à lier sa communication externe et interne, à défaut les salariés risquent l'incompréhension devant les messages externes, voire l'opposition.

4. Les enjeux de la communication interne

Les enjeux de la communication interne peuvent être appréhendés à quatre niveaux : Social, commercial, technologique et vis-à-vis de l'environnement.

4.1 L'enjeu social

Nous savons désormais mieux répondre aux problèmes de déqualification par un plan de fonction et de mobilité démarré à temps ou à ceux de l'évaluation d'une carrière en dosant promotion, formation, mobilité et rémunération. On sait plus difficilement diffuser l'information précisément et au bon moment au personnel concerné, rendre plus efficace les réunions, collecter les informations utiles dans des délais optimaux et en assurant les synthèses.

4.2 La communication produit

Le produit se montre de plus en plus comme le représentant de son producteur. Il devient signe représentatif d'un contrat de valeur entre son producteur et la société. La mobilisation interne passe alors aussi par l'expression que donne l'entreprise à ses produits ; cette expression-produit doit être compatible avec les valeurs qui génèrent l'entreprise.

4.3 L'enjeu technologique

Il recouvre l'optimisation des compétences de l'entreprise et de son potentiel interne de résolution, ainsi que l'insertion réussie des nouvelles technologies implantées. Améliorer les compétences, c'est d'une part gagner sur le marché des compétences : réussir la communication de recrutement, la présentation de l'entreprise et de ses métiers. C'est aussi augmenter la capacité de résolution des problèmes auxquels doit faire face l'entreprise, tout

en diminuant les délais ; ainsi l'organisation optimise ses ressources disponibles en faisant mieux exprimer son potentiel existant.

4.4 L'enjeu environnemental

Le positionnement des entreprises vis-à-vis de leurs environnements respectifs a fortement évolué. Les structures des organisations se sont complexifiées par les multiples connections qui se développent vis-à-vis de l'environnement et au sein même de leurs structures.

5. Les outils de la communication interne

Comment choisir ses vecteurs de communication ? Aucun n'est bon ou mauvais dans l'absolu : il se révèle plus ou moins adapté au contenu du message, au profil des destinataires et à l'impact recherché. Néanmoins, il faut jouer la complémentarité des supports en s'assurant de ce que l'ensemble soit cohérent. Une même question doit obtenir la même réponse quelle que soit la courroie de transmission utilisée.

Les outils sans la stratégie sont la ruine de la communication. Si chacun dans l'entreprise partage l'idée qu'il faut « plus et mieux communiquer », cela ne peut s'effectuer sans une réflexion préalable. Les outils constituent la déviance principale de la communication interne. Face à un dysfonctionnement constaté, la tentation est grande de vouloir y remédier par la création d'un outil de communication supposé représenter la panacée. L'outil ne prend sa force qu'au service d'une stratégie adaptée et cohérente. Son objectif doit être clairement défini. La mise en œuvre d'outils doit s'insérer dans une politique d'entreprise. Celle-ci aura à choisir entre outils spécifiques et outils non spécifiques à la communication interne.

5.1 Les outils oraux classiques

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

5.1.1 Conférences et discours au personnel

Il est nécessaire que la présence physique prédomine sur l'écrit, essentiellement parce que l'oralité permet le dialogue. La communication sans dialogue n'est que de l'information. Le discours au personnel est une nécessité lorsqu'il s'agit d'annoncer un événement important dans la vie de l'entreprise : innovation, rachat, acquisition, fusion. Il permet au dirigeant d'asseoir sa légitimité tout en évitant les critiques de non information. Pour des raisons de tactique managériale, il est parfois préférable que les décisions négatives soient annoncées par un adjoint qui endosse ainsi la responsabilité du fusible. Cela épargne l'image du dirigeant qui peut, selon les réactions internes, amender favorablement le projet.

5.1.2 Événement interne

Les dirigeants ou les chefs de service doivent aussi prononcer des discours lors d'événements moins stratégiques : vœux, mise à la retraite... Si l'ambiance festive qui prévaut lors de ces occasions ne doit pas être dénaturée, celles-ci permettent de délivrer indirectement quelques messages. Le rôle du communicant interne sera de s'assurer que ces événements festifs perdurent, qu'une majorité de salariés y assistent et ne s'y retrouvent pas en reproduisant les cloisonnements de leur service ou activité.

Certains événements internes peuvent aussi être créés dans un objectif inventif. Cette technique de stimulation consiste à récompenser une réussite par un cadeau quelconque, souvent un voyage. Ces inventives, très pratiquées dans le milieu des concessionnaires automobiles ou des assurances, permettent de jouer sur l'émulation entre salariés afin d'atteindre des objectifs préalablement désignés.

5.1.3 Les réunions de service

Les réunions de service, décidées par la direction ou par un cadre, sont formelles et visent à diffuser une information collective. Elles sont l'élément le plus trivial de la communication interne. Toutes les entreprises en pratiquent, les fréquences sont multiples et la plupart des participants en ressortent avec une image négative. Pour que la réunion soit efficace, cinq conseils de base doivent être respectés.

- Définir clairement son objectif : qu'attend-on comme résultat en fin de réunion?
- Fournir préalablement l'ordre du jour aux participants.
- Être précis sur le timing: commencer et finir à l'heure prévue.
- Animer les débats et éviter les apartés, les participants silencieux, les conflits.
- En assurer un suivi de manière à éviter le sentiment d'inutilité de nombre d'entre elles.

La convention annuelle fait le bilan de l'exercice passé, annonce les perspectives et objectifs et apporte une note conviviale aux relations interpersonnelles.

5.1.4 Les groupes de concertation

Il s'agit en général du rassemblement d'un groupe de salariés représentatifs des principales fonctions et des divers niveaux hiérarchiques de l'entreprise. Ce groupe a une durée de vie précise et doit travailler sur un sujet donné. À l'issue de ses travaux, le groupe établit un rapport comportant un certain nombre de recommandations ou suggestions relatives au sujet traité.

Ces groupes visent à impliquer les salariés dans la recherche de solutions par rapport à des problèmes précis. Ils ont une durée de fonctionnement courte, fixée à l'avance, et

travaillent sur des thèmes ou des problèmes spécifiques. Le groupe doit savoir quelle est sa marge de manœuvre et l'importance des questions qu'il peut avoir à aborder, et si une solution peut être étudiée ou non avec le management. Les participants doivent savoir s'ils ont été regroupés pour être informés ou pour être consultés, pour les faire adhérer ou pour leur faire prendre une décision.

5.1.5 Les cercles de qualité

Ils appartiennent autant au domaine de la communication ascendante que de la communication interactive. Ce sont des petits groupes de 5 à 10 personnes. Ils fonctionnent en permanence sur la base du volontariat. Ils se réunissent régulièrement sous l'impulsion de l'un des membres qui agit comme animateur ou coordinateur, un autre pouvant jouer le rôle de rapporteur.

Leur objectif est d'étudier et analyser toutes les solutions susceptibles d'améliorer la qualité dans tous les domaines de l'entreprise, ou de remédier à des problèmes importants sur ce sujet. Les propositions peuvent être faites annuellement ou plusieurs fois dans l'année sous forme de dossiers remis par les membres du groupe à la hiérarchie. Les sujets traités peuvent sortir du cadre strict de la qualité. Pour les salariés, les cercles de qualité offrent un potentiel d'expression très intéressant et très motivant car ils leur permettent de participer à l'entreprise dans un contexte assez formel. Pour l'entreprise, ils répondent à une logique offrant la possibilité d'augmenter la productivité en améliorant la qualité. C'est aussi un bon moyen de faire adhérer l'ensemble des salariés.

Dans certaines entreprises, les membres du cercle de qualité remettent régulièrement des dossiers de proposition aux dirigeants qui les examinent, sélectionnent les meilleurs et souvent mettent en pratique le projet le plus valable pour la société. Ailleurs, l'examen des dossiers ne se fait qu'une fois par an et les meilleurs sont récompensés au cours d'une manifestation interne.

Dans les deux cas, il est indispensable de publier les dossiers récompensés (ou un résumé), dans le journal interne. La mise en place d'une politique de qualité dans une entreprise, indépendamment du fait de fédérer et motiver le personnel en permanence, peut également servir de thème à une communication publicitaire vers l'externe.

5.2 Les outils écrits

La communication classique de transmission des informations, l'écrit est considéré comme le pivot de la communication interne, comme le confirme

5.2.1 La boîte à idées

La boîte à idées peut être très utile à condition de parfaitement en gérer le principe. Il faut informer au préalable le personnel de sa mise en place, lui fixer une mission ou des objectifs, relier cette mission à un thème, lui attribuer une durée de vie assez brève, promettre de récompenser les meilleures suggestions et mettre en pratique la proposition retenue³⁰.

5.2.2 Notes et documents

Les notes, documents et rapports sont une des premières sources d'information dans l'entreprise. Ces outils sont indispensables. Ils préconisent des actions, définissent des politiques, ils sont pourtant l'objet de critiques. En effet, leur lecture procure souvent le sentiment que leur auteur tend davantage à prouver ses compétences par l'emploi d'un jargon techniciste qu'à faciliter la lecture de son destinataire. Quelques conseils :

- évitez le jargon,
- soignez la présentation,
- utilisez des phrases courtes,
- allez à l'essentiel,
- faites relire le document par un tiers afin de contrôler sa compréhension.

Vérifier la diffusion du document, notamment pour éviter les éventuels phénomènes de rétention.

5.2.3 Revues

Elles sont de deux ordres : revues professionnelles et revues de presse.

A/ Les revues professionnelles

Elles sont une source d'information externe importante et permettent à l'encadrement de suivre l'actualité de leur secteur d'activité. Ces revues sont pour la plupart assez onéreuses et plus particulièrement les lettres dites confidentielles du type La lettre de l'Expansion ou La lettre des Echos. Une rationalisation des abonnements est souvent souhaitable. Cette procédure peut être accomplie par un stagiaire chargé du recensement des abonnements puis de la mise en place d'un système de diffusion. Nous sommes ici dans une perspective « gagnant-gagnant » puisque la quantité d'informations recueillie s'accroît logiquement. La qualité croît également lorsque le destinataire d'une revue indique (surlignage) les informations stratégiques contenues avant de la mettre en circulation.

³⁰ WESTPHALEN 2004(p94-119), Marie-Hélène & LIBAERT 2005(94-97), Thierry, Communicator (4e édition), Dunod, paris, 2004.

B/ Les revues de presse

Elles sont des copies d'articles parus dans la presse externe et relatifs à l'entreprise. Elles peuvent être réalisées par des agences spécialisées ou par l'entreprise elle-même. Ces revues sont importantes dans le cadre de la continuité externe/interne en communication. En vue de la valorisation interne de l'entreprise et de la motivation des salariés, il convient d'en assurer la plus large diffusion. Bien entendu, cette diffusion doit s'effectuer également lorsque les articles sont négatifs. Cela peut renforcer la cohésion interne, en outre l'absence de diffusion risquerait de générer des rumeurs.

C/ Le panneau d'affichage

Le panneau d'affichage accueille les informations de la direction des ressources humaines, des délégués syndicaux et du Conseil d'entreprise. On y trouve une majorité d'informations réglementaires, de notes et de circulaires.

Si elle est le plus souple des moyens de communication interne, l'affiche est aussi le plus délaissé. Elle est souvent l'alibi des actions d'information et permet de culpabiliser le salarié non informé «pourtant, c'était sur le panneau d'affichage».

Sans permettre un renversement de tendance, quelques conseils pratiques en amélioreraient l'efficacité :

- choisir le lieu d'affichage : un couloir de bureau n'est pas une bonne solution. À l'inverse, le hall d'accueil, la machine à café, en face des ascenseurs sont des endroits possibles;
- faire court : l'affiche ne peut proposer que des messages brefs. Cela n'empêche pas d'indiquer la voie à suivre pour obtenir des informations complémentaires;
- renouveler rapidement : le réflexe de regarder les panneaux ne peut naître que de la curiosité d'y apprendre une information nouvelle.

D/ Le livret d'accueil

Un livret d'accueil exhaustif contient :

- Le rappel de la politique générale d'emploi;
- La présentation de la direction du personnel (DRH);
- Des informations liées à l'emploi : conventions collectives de référence, conditions d'embauche, horaires de travail, possibilités d'évolution de carrière, mutations et promotions, absences et congés, etc.;
- Des informations concernant les rémunérations : politique salariale, modes et dates de paiement, éléments de la rémunération, déclaration fiscale annuelle, etc.;
- Des informations concernant les avantages sociaux : restaurant d'entreprise, garderie, logements de fonction, etc.;

- Des informations concernant la politique de formation.
- Quelques renseignements utiles: frais de déplacement, participation aux frais de transport, acomptes sur salaires, changement de situation personnelle, informations sur la sécurité.
- L'organigramme de l'entreprise. Si l'on veut pouvoir modifier certaines parties comme les données salariales ou l'organigramme, le livret d'accueil devra prendre la forme d'une reliure à anneaux, dont on rééditera les fiches une par une selon les besoins.

E/ La plaquette institutionnelle

Elle est destinée à la fois à l'interne et à l'externe. On y trouve principalement : historique, organisation, réalisations, dirigeants, esprit ou éthique de l'organisation, implantation régionale.

F/ Le journal d'entreprise

Il est l'outil incontournable de toute politique de communication interne. Le journal d'entreprise est le plus souvent un outil de la communication descendante. Or, le journal idéal est celui qui deviendra à plus ou moins brève échéance interactif, en offrant aux salariés la possibilité de s'exprimer dans ses colonnes³¹. Ainsi, il participera pleinement au développement de la communication interne.

Pivot de la communication interne, le journal d'entreprise en reflète également toutes les ambiguïtés, hésitant en permanence entre la simple diffusion des informations auprès des salariés, et la volonté d'en faire un instrument quasi-affectif propre à renforcer la cohésion du groupe, la motivation des salariés et la culture d'entreprise. Le choix du style de journal, c'est-à-dire la ligne éditoriale, forme l'un des nombreux préalables à la création d'un journal interne.

6. Les limites de la communication interne

6.1 L'absence de dispositifs formalisés

L'entreprise de taille moyenne doit se structurer comme une grande, sans en avoir les moyens. En l'absence de dispositifs formalisés de communication interne, c'est la communication informelle du corps social avec lui-même (autrement dit la rumeur) qui prend le pas sur le reste (voir schéma 1).

6.2 La communication formelle prenant le pas sur les relations humaines

Certains dirigeants, sensibles à la nécessité de la communication interne, développent divers outils, tels que les journaux internes ou les réunions formelles de tout le personnel. Mais ces dispositifs d'information ne constituent pas en soi une culture de communication.

³¹ WESTPHALEN, Marie-Hélène & LIBAERT, Thierry, op cit.

Réunions régulières, entretiens, dispositifs collectifs de formation, accompagnement personnalisé des responsables hiérarchiques, groupes d'évaluation, démarches de progrès sont des vecteurs de communication qui doivent s'installer dans le patrimoine collectif (voir schéma 2).

6.3 La faiblesse ou l'absence de communication ascendante

Trop de dirigeants oublient que la communication interne ne doit pas seulement être descendante, mais également ascendante. L'entreprise doit être «à l'écoute» (Michel Crozier) (voir schéma 3).

6.4 La présence de maillons faibles

Cette pathologie fréquente se manifeste lorsqu'un des intermédiaires entre la direction et le corps social ne joue pas son rôle. Par exemple, les partenaires sociaux n'assurent pas leur fonction d'alerte avant un conflit. On observe un exemple de maillon faible lorsqu'il n'existe pas de dispositif spécifique de communication entre la direction et sa hiérarchie intermédiaire. Ou encore, lorsque les partenaires sociaux sont mieux informés sur le fonctionnement de l'organisation que la hiérarchie elle-même. Cette situation paradoxale survient, par exemple, lorsque la direction des ressources humaines communique fréquemment avec les syndicats sur les questions de budget, de stratégie, de gestion du personnel (voir schéma 4).

6.5 Les décalages de vitesse entre les circuits d'information

La hiérarchie est souvent un circuit long, la rumeur un circuit très court. Et il est plus difficile qu'il n'y paraît de réguler les vitesses de circulation de l'information.

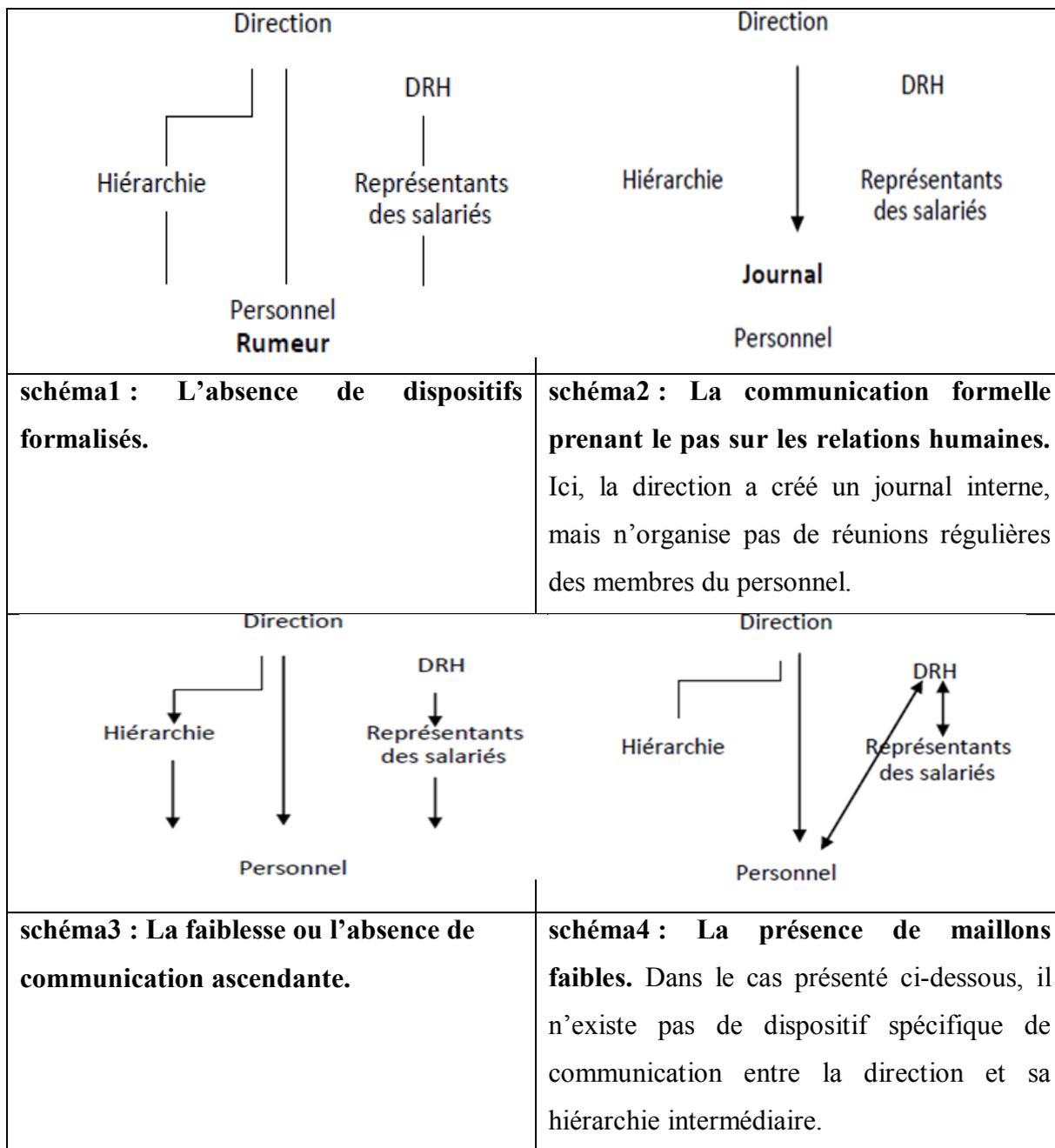
6.6 La discordance des sources

La multiplication des projets transversaux est bénéfique au développement d'une communication formelle du corps social avec lui-même, puisque les acteurs peuvent croiser les sources d'information (projet qualité par exemple). Mais la hiérarchie intermédiaire est alors souvent malmenée dans cet exercice.

6.7 L'inflation ou la pénurie des échanges

Les querelles de prérogatives ou les craintes de marginalisation entraînent fréquemment une inflation ou une forte diminution de la communication, au point de rendre impossible la prise d'information. Les messageries informatiques décuplent ce risque.

Figure 20 : Les dysfonctionnements de la communication interne



Source : Communication interne et externe des organisations, p 16.

Section 3 : La stratégie de communication interne

Une démarche stratégique est le processus retenu par l'organisation pour définir ce qu'il faut faire ou ce qu'elle veut faire et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs.

1. La définition de la stratégie de communication

Une démarche stratégique est le processus retenu par l'organisation pour définir ce qu'il faut faire ou ce qu'elle veut faire et les moyens à mettre en œuvre pour atteindre ses objectifs. « Pour une entreprise, la stratégie consiste à choisir ses activités et à allouer ses ressources de manière à atteindre un niveau de performance durablement supérieur à celui de ses concurrents dans le but de créer de la valeur pour ses actionnaires ». ³²

« Une stratégie de communication formalise les décisions majeures sur les objectifs à atteindre et les principaux moyens à mettre en œuvre pour les réaliser »³³.

C'est donc l'ensemble des moyens de communication que l'entreprise met en œuvre pour atteindre des objectifs de communication.

2. Les niveaux de la stratégie de communication

2.1 La stratégie générale de l'entreprise

Elle concerne le schéma de l'organisation dans sa globalité et la manière dont elle ajoute de la valeur à ces différentes activités.

2.2 La stratégie de groupe

Elle consiste dans le choix de domaine d'activité, l'entreprise s'engage dans un secteur particulier, C'est-à-dire c'est le choix d'un secteur.

2.3 La stratégie concurrentielle

Elle consiste le choix des mains d'œuvre des moyens afin d'avoir un positionnement qui lui permet de faire face aux concurrents du secteur, c'est-à-dire c'est le choix des mains d'œuvre pour réaliser les objectifs de l'entreprise.

3. Les objectifs de la stratégie de communication interne

Toute stratégie de communication consiste à définir des objectifs, qui sont définis comme les résultats que l'entreprise cherche à atteindre pendant une période donnée³⁴, la

³²Jacques, Lendervie, Bernard Brochand : publicitor, Dalloz, 5ème édition, paris, 2001, p134.

³³ Thierry, LIBAERT, Marie-Hélène, WESTPHALEN, la communication externe des entreprises, Dunod, 4em Edition, Paris, 1997, 2008, 2011, 2014, p 95.

³⁴ Zouaoui Mahmoud, Karoui Samia, Le management processus de gestion de fonction de l'entreprise, C.L.E : Tunis, 1999, p, 53.

fixation des objectifs permet de préciser les résultats souhaités, elle pousse la direction vers l'action. Dans ce cas l'entreprise peut s'échouer si les objectifs souhaités n'ont pas été indiqués dès le début, et si la manière inadéquate de la formulation d'objectifs n'est pas claire.

Les objectifs de l'entreprise constituent la pierre angulaire d'une stratégie de communication interne. Si les objectifs de communication ont été clairement définis et partagés, l'entreprise peut atteindre l'effet désiré.

3.1 La compréhension : L'objectif est d'informer chaque salarié sur : Sa tâche : en quoi consiste-elle ? Comment l'accomplir efficacement ? Avec quel matériel ? Avec quelles personnes ? Où ? Quand ? Etc. L'entreprise : activité ? Organisation ? Rémunération ? Formation ? Résultats ? Projets ? Etc.

3.2 La circulation : L'objectif est de permettre une bonne circulation de l'information entre les membres du personnel de l'entreprise en vue d'une meilleure coordination, interactivité et la coordination sont indispensables au bon fonctionnement de l'entreprise.

3.3 La confrontation : L'objectif est de permettre à chaque salarié de se situer, de trouver sa place dans l'organisation, de comprendre son rôle dans l'entreprise et d'appréhender sa contribution à l'activité de l'entreprise. (Je me situe ou ? à quoi sert mon travail ?).

3.4 La cohésion : Il s'agit de créer un groupe fort, soudé, solidaire, cohérent et efficace, qui partage les mêmes valeurs et qui adhère aux mêmes objectifs. Cela suppose une identité commune (nom, charte graphique, symboles, signature...) et une identification à l'entreprise c'est-à-dire les salariés doivent avoir le sentiment d'appartenir à une entité qui lui est supérieure, afin qu'il se mobilise pour une cause commune, qu'il se dépasse pour quelque chose qui le dépasse.

3.5 L'action : L'objectif est de faire agir le personnel, de modifier son comportement. Il s'agit de responsabiliser, d'impliquer et de motiver le personnel dans ses activités quotidiennes ou dans le cadre d'actions spécifiques³⁵

4. Les composantes d'une stratégie de communication d'entreprise

4.1 La stratégie délibérée (Planifier) : C'est l'ensemble des actions planifiées et prévues par les dirigeants de l'entreprise, on parle alors de stratégie planifiée.

4.2 La Stratégie émergente : Elle répond aux événements non prévus, Elle provient du changement d'environnement.

³⁵ L. DEMONT, A. KEMPF, M. RAPIDEL, C. SCIBETTA, Communication des entreprises: stratégies et pratiques, édition Nathan, ARMAND COLIN, 1996, p, 321.

4.3 La stratégie construite : Elle consiste à s'appuyer sur les ressources et les compétences de l'organisation pour réaliser les plans tracés.

4.4 La stratégie déduite : C'est une stratégie résultante des forces qui s'exerce sur le (marché-demande) ? C'est-à-dire elle répond aux besoins du public selon les compétences de l'entreprise.

5. Les conditions de la stratégie de communication de l'entreprise

5.1 L'existence : La première condition d'une stratégie de communication c'est déjà d'avoir une stratégie de communication de cette entreprise, car certaines entreprises n'ont pas de stratégie de communication.

5.2 Clarté : Dans une stratégie de communication le message doit être plus clair et simple, car les messages émis moins complexes ils ont de chance d'être perçus, compris et retenus par son destinataire.

5.3 La continuité : Une stratégie de communication se construit à long terme dans le but d'être conçue pour durer et résister aux différentes évolutions du marché de la concurrence...etc.

La stratégie de communication doit être déclinée dans le temps pour être performante.

5.3 La différenciation : La stratégie de communication doit être différente par rapport aux autres concurrents parce que chaque entreprise réalise sa stratégie selon ses compétences financières, sa taille et sa production³⁶.

³⁶ Liliane DEMONT, A. KEMPF, M. RAPIDEL, C. SCIBETTA, op cite, P325.

Conclusion

La traduction directe d'une communication interne efficace est un surinvestissement personnel de la part des collaborateurs très profitable pour la structure. L'implication apporte la valeur supplémentaire qui fait la différence face à la concurrence.

Une communication interne bien menée induit un climat de confiance, un dialogue renforcé entre les différentes strates de l'entreprise et elle doit être bidirectionnelle, le flux des informations n'est pas uniquement descendant. Qui dit communication, dit rétroaction. En conséquence, l'organisation doit prévoir les canaux de remontée d'information. Le top management possède ainsi une meilleure vision de ce que pensent l'ensemble des collaborateurs. Les tensions sont repérées rapidement, les conflits mieux appréhendés. L'entreprise doit ainsi prendre les devants et diffuser elle-même les informations qui la concernent en temps et en heure auprès de ses collaborateurs.

Chapitre II

Le transport, la logistique et le système de communication

Introduction

Le terme de logistique apparaît dans le langage militaire au milieu du 19^{ème} siècle, il désigne l'art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de logement des troupes.

La notion de la logistique n'est pas récente, elle trouve ses origines dans l'antiquité. Cependant, c'est à partir du 20^{ème} siècle regagne enfin le monde de l'entreprise, la logistique est une fonction essentielle pour l'entreprise si elle veut rester compétitive. En effet, c'est sa connaissance et sa maîtrise de la logistique qui va déterminer sa performance.

Cette activité caractérisée de principale par Porter, va ainsi évoluer avec les changements que connaissent l'entreprise et surtout son mode de gestion. La firme a principalement connu ces évolutions pour permettre les échanges devenus de plus en plus importants avec l'internationalisation. L'entreprise est désormais mondiale et rares sont celles qui ne pensent pas global, les intervenants en logistique sont devenus plus dispersés et plus nombreux. Afin d'être plus performant, le système logistique a cherché à intégrer tous ces agents. C'est ainsi qu'est née la notion de Supply Chain!

Section 01 : origine, évolution et domaines de la logistique

Le concept logistique fut introduit dans la réalité de l'entreprise pour permettre l'application sur le terrain des décisions stratégiques et tactiques (transport, stocks, fabrication, achat, manutention).

La fonction logistique intègre l'évolution de ce contexte avec l'accroissement des ventes et des parts de marché, la réduction des coûts et des délais tout en satisfaisant des contraintes toujours plus personnalisées des clients.

Dans cette section, on va présenter l'histoire et l'évolution de la logistique et quelques définitions de la logistique ainsi que son rôle et son importance au sein d'une entreprise.

1. Origine et évolution de la logistique

Le terme logistique vient du mot grec **Logistikos** qui signifie «relatif au calcul», «qui concerne le raisonnement». Il sera par la suite à l'origine du mot latin **Logisticus** ayant la même signification, c'est le philosophe grec Platon (428-348 AV.J.C.) qui a utilisé pour la première fois le mot logistique comme le calcul pratique. La logistique trouve en fait véritablement sa source et sa dimension fondamentale dans l'histoire militaire il désigne l'art de combiner tous les moyens de transport, de ravitaillement et de logement des troupes, d'où

vient la célèbre définition d'origine militaire « la logistique consiste à apporter ce qu'il faut, là où il faut, et quand il le faut »¹

Après la Deuxième Guerre mondiale, la logistique se généralise dans les entreprises. Cependant, c'est surtout à partir des années soixante-dix que l'entreprise a découvert la logistique et a commencé à s'y intéresser²; ceci pour plusieurs raisons à l'exemple de l'évolution de la pratique du management, après avoir constaté que les dépenses présentent plus ou moins 20 % à 30 % de la valeur ajoutée, la réaction fut d'abord de s'intéresser à ces dépenses, de les tenir sous contrôle puis d'en faire quelque chose de moteur.

L'évolution de l'économie mondiale; dans un monde d'aujourd'hui caractérisé, par la globalisation et écroulement des barrières nationales devant les échanges, le système logistique est perçu comme un jour nouveau.

La mondialisation de l'économie et son évolution dans une libéralisation des échanges ont accéléré et augmenté les délais, les quantités et les distances. La logistique pousse les entreprises aux économies d'échelle, à la diminution des coûts et à la recherche des facteurs de différenciation en particulier dans la qualité. C'est pour cette raison que la logistique a récemment évolué vers le concept d'optimisation entre aval et amont de l'entreprise dans un concept concurrentiel afin de s'assurer aux moindres coûts la meilleure réponse au niveau du marché et s'y adapter.

De 1950 à 1970, l'économie était basée sur l'offre : les sociétés de production produisent principalement sur stock. Cette production a pour objectif de minimiser les coûts de production. Mais ses inconvénients sont la lenteur pour le développement et l'absence de nouveaux produits, et la nécessité de stocks devant les opérations «goulots», induisant des immobilisations financières.

La période 1970 à 1975, cette période est caractérisée par le fait que la demande était supérieure à l'offre. La production était la préoccupation majeure des sociétés qui n'avait pas de motif pour recourir les délais de livraison ou aller à de nouveaux besoins.

La période allant de 1975 à 1980 est une période où l'on parle sur l'intégration d'activités. La multiplication des entreprises pour un même segment de marché, accroît l'offre et donc la concurrence entre elles.

¹ Joël SOHIER, la logistique : comprendre la démarche logistique, ses enjeux, et ses répercussions sur la question, Vuibert, 2012, Paris.

² RAMA RAO, logistic and supply chain management. Cours inédit, UNR Butare, 2000-2001, p 45.

Dans les années 1980, les bouleversements des marchés (mondialisation, concurrence accrue) et les exigences de performance financière, combinée aux progrès technologiques (TIC, nouveaux procédés...) ont forcé les grands groupes à proposer des produits de bonne qualité à bas prix.

Dans le but d'améliorer les rendements et les temps de cycle de production par rapport à la concurrence, les entreprises utilisent alors des méthodes de management telles que le «juste à temps», qui permet de limiter les stocks de composants en organisant et ordonnant précisément l'approvisionnement avec les fournisseurs. C'est dans ce contexte que les entreprises se rendent compte de l'importance de la relation stratégique client-fournisseur, prémisses du SCM, au départ uniquement orienté «approvisionnement» avec les fournisseurs directs. Parallèlement, des consultants et experts sur la gestion logistique ont disséminé les concepts de matériaux management et la DRP (Distribution Resource Planning), une étape supplémentaire pour définir les fonctions transport et distribution physiques de la chaîne logistique.

L'ajout de la fonction distribution à la partie approvisionnement forme la «logistique intégrée», connue aussi sous le nom de gestion de la chaîne logistique ou Supply Chain Management (SCM).

A partir des années 90, les études s'étendent à des organisations plus complexes de type flowshop ou jobshop avec machines dupliquées. Enfin, les scientifiques essaient de fixer une structure au Supply Chain Management, ils travaillent sur deux grands axes :

- Achat et approvisionnement.
- Transport et logistique.

L'intégration de ces deux parties dans un même modèle semble difficile. En effet, il n'y a guère de but commun, si ce n'est le fait de satisfaire la demande du client. Cependant, petit à petit, les chercheurs ont élargi leur domaine d'étude en passant de l'atelier à l'usine, puis de l'usine à la chaîne logistique en vue d'une optimisation plus globale des systèmes de production, grâce notamment aux avancées dans les technologies de l'information, les modèles mathématiques et autres outils d'optimisation.

De nos jours, la problématique SCM peut se découper en plusieurs domaines, tels que la conception ou re-conception de la chaîne, la gestion des risques industriels (non-amortissement des coûts de développement, d'industrialisation et de production), l'évaluation de performances, la planification des activités, la gestion des stocks, la gestion des transports,

le système d'information, la négociation (ou entente industrielle), les aspects sociologiques, les aspects économiques et financiers, l'aide à la décision.

2. Définitions de la logistique

La première définition de la logistique a été donnée en 1948 par *l'association américaine du marketing* : «c'est un mouvement, manutention de la marchandise de point de production au point de consommation ou d'utilisation.»¹

Cette définition est insuffisante, car elle s'intéresse à l'aspect physique de la logistique.

Une définition plus complète a été donnée par *MAGEE* en 1968 « c'est une technique de contrôle et de gestion et des flux de matière et de produit depuis leurs sources d'approvisionnement jusqu'à le point de consommation celle-ci aussi est orientée vers l'aspect physique»

TEXIER COLIN MATHE propose la définition suivante en 1980 « la fonction de la logistique dans l'entreprise a pour objectif d'assurer au moindre coût coordination de l'offre et de la demande au plan stratégique et tactique ainsi que l'entretien à long terme de la qualité des rapports clients-fournisseurs»

La logistique est « le processus qui anticipe les désirs, les volontés des clients, qui permet de se procurer le capital, les matières, le personnel, les technologies et l'information nécessaire pour réaliser ses désirs et volontés. Il permet d'optimiser et d'utiliser les réseaux de distribution de biens matériel, d'information et de service afin de satisfaire complètement et rapidement la commande à l'ordre placé par le client au coût le plus juste»²

Logistique : fonction dont la finalité est la satisfaction des besoins exprimés ou latents aux meilleures conditions économiques pour l'entreprise et pour un niveau de service déterminé. Les besoins sont de nature interne (approvisionnement de biens et de services pour assurer le fonctionnement de l'entreprise) ou externe (satisfaction des clients) et fait appel à plusieurs métiers et savoir-faire qui concourent à la gestion et à la maîtrise des flux physiques et d'informations ainsi que des moyens »³

« La logistique est un processus de conception et de gestion de la chaîne d'approvisionnement dans le sens le plus large. Cette chaîne peut comprendre la fourniture de matières premières nécessaires à la fabrication, En passant par la gestion des matériaux sur le

¹ Médan (Pierre), Gratacap (Anne) : logistique et supply chain management, édition Dunod, Paris, janvier 2008, p.09.

² Institut national de commerce, «logistique, transport et transit», 4eme année spécialité management, Algérie, 2007, PP, 4-5.

³ Service d'étude sur les transports, les routes et leurs aménagements, la logistique tour d'horizon en France, rapport 2011.

lieu de fabrication, la Livraison aux entrepôts et aux centres de distribution, le tri, la manutention Et la distribution finale au lieu de consommation»¹

3. Les différents domaines de la logistique

La logistique est une fonction assez diffuse d'ailleurs, on dit souvent du logisticien d'entreprise qu'il doit être un homme de compromis. En effet, la logistique concerne indiscutablement toute l'organisation de l'entreprise, on peut toutefois cerner les champs d'application essentiels² :

3.1 Gestion des coûts liés à l'information et à la communication

Il s'agit par exemple du coût des études de marché ou encore du coût du traitement des ordres et des commandes. Le rôle du logisticien consistera donc à rationaliser les processus à ce niveau.

3.2 Gestion des coûts liés à l'agencement et à l'implantation d'unités de production : à l'exemple les impôts locaux, le prix des terrains, etc.

3.3 Gestion des coûts liés à la distribution et au transport des produits

Il s'agira ici de rationaliser les flux d'approvisionnement, d'optimiser les frais d'emballage, de conditionnement.

3.4 Gestion des stocks, les coûts de stockage doivent également être optimisés

Dans une logique de flexibilité et de pilotage par l'aval (Kanban) le stock et même considéré comme l'ennemi numéro un en raison des coûts de possession qu'il engendre et des coûts de passation des commandes.

Finalement, la logistique est un élément déterminant de la stratégie de l'entreprise dans la mesure où ce que l'on appelle dorénavant la «chaîne logistique» s'inscrit dans une logique d'analyse de l'ensemble des flux de l'entreprise.

Certains analystes tels que Mathé et Texier pensent que la fonction logistique peut se subdiviser en deux grands types d'activités :

La logistique produite pour partie, elle est purement industrielle il s'agit, en bref, de gérer les achats, les transports de matières premières, et de gérer la production. La logistique produite se rapporte également à la gestion des stocks tant sur le plan du stockage des produits finis dans les magasins de détail que sur celui de l'alimentation des plates-formes de distribution.

¹ Ibid.

² www.cat-logistique.com/audit.htm

La logistique de soutien se rapporte essentiellement à la fonction de service après-vente et de maintenance. L'objectif final étant de maîtriser les flux d'informations à travers une rationalisation ou une planification des opérations d'approvisionnement (stockage, transport), des opérations de production (lancement, ordonnancement), et des opérations de distribution (transport, livraison).

La logistique en tant qu'outil stratégique de management qu'elle offre à l'entreprise des outils de gestion permettant de mieux maîtriser les coûts dans les délais convenus, ces flux physiques et ses flux d'information pour satisfaire les besoins de marché dans les conditions de rentabilité. Il ne s'agit pas seulement de penser à la réduction des coûts des produits, on a perdu des opportunités de meilleurs services clientèle et de vente future. L'approche logistique d'une entreprise est difficile à calquer par la concurrence et constitue par là un facteur essentiel de différenciation c'est ce qui permet à l'entreprise de maintenir son avantage concurrentiel (différenciation de l'offre, maîtrise des délais...)

La logistique, développe un système de collecte, et de traitement d'information, elle informe toute structure de l'entreprise des besoins du marché sur les différents éléments du produit en vue de son adaptation aux besoins des clients.

La coordination des spleens distribution-consommation, production-distribution, approvisionnement-production donne à l'entreprise une parfaite maîtrise aux flux marchandise.

4 Les enjeux de la logistique.

La concurrence exacerbée exige aux entreprises l'amélioration sans cesse leur compétitivité. Si, auparavant, les efforts se concentraient au niveau de la production pure, aujourd'hui la logistique est une fonction à part entière qui doit améliorer sa performance globale.

4.1 La logistique et la maîtrise des coûts

Une maîtrise du coût du traitement des commandes, qu'une meilleure gestion des stocks, des coûts de transport, ne peut qu'être facteur de rentabilité et de croissance de l'entreprise.

Par exemple, chez Nestlé, les responsabilités de la direction logistique sont définies de la manière suivante : « À partir du moment où le produit sort de l'usine, il passe sous la responsabilité de la direction logistique. La direction technique est responsable pour sa part de la fabrication des produits ainsi que des flux matières et des produits semi-finis. C'est à la direction logistique qu'il revient d'appliquer la politique des stocks définie par la direction générale, elle est également responsable de la gestion physique des stocks, de la prise de

commandes, de la préparation, de la facturation, de la livraison et de l'encaissement de la commande. La direction logistique est également responsable du transport»

4.2 La logistique, l'externalisation et la diversification de l'entreprise.

Concernant l'externalisation, les fonctions traditionnelles de la logistique sont souvent sous-traitées. En confiant à des spécialistes certaines opérations comme le stockage au transport des marchandises, l'entreprise peut centrer son activité sur son métier d'origine ou sur sa vocation première. Les solutions adoptées par les entreprises sont très diverses et vont de la sous-traitance à la création de filiales spécialisées dans la fonction logistique.

Concernant la diversification, une bonne maîtrise de la chaîne logistique pourra conduire l'entreprise à élargir ses gammes ou ses activités et c'est ainsi que Findus dont l'activité première était celle de la crème glacée a pu, grâce à une parfaite maîtrise de la chaîne du froid, élargir ses activités à l'industrie du surgelé.

Pour conclure sur ce point nous dirons donc que la logistique, en optimisant l'organisation des flux, permet à l'entreprise de procéder à des choix stratégiques qui se traduisent par des avantages compétitifs. Par ailleurs, en même temps que la compétitivité, l'entreprise doit poursuivre un objectif d'adaptation permanente aux besoins de ses clients, elle pourra y parvenir en réduisant les délais ou en adoptant les conditionnements qu'ils convient. La logistique est donc incontestablement une fonction clé de l'entreprise.

5. Les coûts logistiques

Coût logistique est l'ensemble des coûts qui affèrent à la gestion des flux (transport, stocks, informatiques, prestations, frais de personnel, surfaces, équipement...).

Les charges sont des flux de valeurs constatés en comptabilité. Corresponds à une prestation reçue en contrepartie d'un décaissement (salaires, frais d'entretien...)

Coût logistique fixe et variable sont les charges variables sont proportionnelles à l'activité, les charges fixes sont fixes, indépendantes de l'activité, sauf si l'on modifie le potentiel d'activité.

En logistique, les charges variables sont souvent une partie des frais divers. La plus grosse partie des charges logistiques est fixe. Le coût de transport se décompose lui aussi en charges variables et charges fixes.

Les coûts logistiques d'un point de vente Les coûts peuvent être de plusieurs natures. Bien qu'étant souvent très liés, nous allons les segmenter en 3 catégories :

5.1 Les coûts liés à la surface

La surface du point de vente est un critère important, en fonction de cet espace sera déterminée l'offre et la communication, mais aussi la notion de rotation des produits.

Le responsable du magasin ou la personne chargée de l'agencement devra prendre en compte chaque mètre carré et s'assurer qu'ils sont utilisés de manière efficace.

Un point de vente vide va générer une perte de chiffre d'affaires et de notoriété. Au contraire, une surface trop remplie pourra nuire à l'image de marque et une rotation des stocks lente, ce qui est problématique pour les denrées périssables. Le gestionnaire devra trouver un compromis entre ces deux extrêmes, mais il dispose de deux indicateurs importants qui sont : le taux de remplissage (Pourcentage d'alvéoles occupées par rapport au nombre d'alvéoles disponibles par type de produits) et le CA / m^2 (permet de vérifier l'adéquation entre les coûts de possession du stock et le nombre de m^2 de la surface).

5.2 Les coûts de manutention des produits

Ils regroupent les frais du personnel, les frais fixes des matériels de manutention et les frais variables, ainsi que les coûts de stockage.

Ces coûts sont directement liés à la surface du point de vente et de stockage. Plus les distances sont longues, plus le temps de réapprovisionnement sera long. D'où l'intérêt d'optimiser ces surfaces si l'on souhaite réduire ce temps.

5.2.1 Les coûts logistiques/CA

Ce ratio permet de connaître le poids des opérations logistiques dans votre CA. Si vous avez le détail des coûts par poste, vous pouvez identifier les opérations coûteuses et étudier de meilleures façons de travailler.

5.2.2 Le taux d'utilisation des équipements

Il permet de mesurer la bonne utilisation des matériaux de manutention. Cet indicateur est souvent bon, car, les coûts de location ou d'acquisition étant très élevés, tout responsable se doit d'utiliser au maximum chaque engin. Si un engin est sous exploité, il vaudra mieux s'en séparer et effectuer de la location coup par coup. Un engin surexploité n'est pas non plus une bonne solution, ce dernier s'usera beaucoup plus vite et engendrera des frais de maintenance importants.

5.2.3 Les coûts de transport

Les Incoterms « International Commercial Terms » sont une codification reconnue sur le plan international dont le but est d'harmoniser les termes des transactions commerciales. Les Incoterms sont des termes qui codifient les droits, devoirs et responsabilités des importateurs et exportateurs (qui fait quoi ?) en matière de : Chargement, Transport et type de transport, Livraison, Répartition des frais et des risques liés (les Incoterms définissent notamment les lieux et le moment de transfert des risques), Assurances, Charge de l'accomplissement des formalités d'import-export (les Incoterms définissent quels documents doivent être fournis par les parties)

Au final, les Incoterms permettent aux parties de se mettre d'accord rapidement et sans ambiguïté sur les modalités de la transaction ils sont de nature contractuelle et concernent le transfert des risques, et non le transfert de propriété.

Les Incoterms utilisables pour le transport maritime sont valables uniquement si le point de départ et le point d'arrivée sont des ports maritimes. Ils sont très spécifiques : ils sont adaptés au transport de matières premières, et non au transport de container. En effet, dans le cas du transport en container, le transfert de responsabilité se fait souvent à un autre lieu que les ports (utiliser plutôt FCA, DAT, ou DAP). Pour FOB, CFR et CIF, le transfert des risques, donc la livraison, se fait une fois que les marchandises sont mises à bord.

A/ Free Alongside Ship (FAS) :

Transfert de risque sur le quai du port de départ : l'exportateur dépose la marchandise le long du bateau. L'acheteur s'occupe du chargement sur le bateau et de la suite du transport, y compris du dédouanement à l'importation.

B/ Free On Board (FOB)

Transfert de risque une fois la marchandise chargée sur le bateau par le vendeur. L'acheteur s'occupe de la suite du transport, y compris du dédouanement à l'importation.

C/ Cost and Freight (CFR)

Transfert de risque une fois la marchandise chargée dans le bateau. C'est donc idem FOB, mais le vendeur supporte les frais de transport jusqu'au port d'arrivée, hormis l'assurance pour le transport. Le vendeur ne s'occupe pas du déchargement du navire à son arrivée. Les frais de déchargement peuvent être inclus ou non dans le contrat.

D/ Cost, Insurance and Freight (CIF)

Idem CFR, mais le vendeur supporte en plus l'assurance pour le transport sur le bateau.

En fonction des incoterms, choisis avec vos fournisseurs, les coûts de transports pourront être directement à votre charge. Dans ce cas, il est préférable d'être en contrat avec plusieurs transporteurs. Chacun étant spécialisé par type de transport (express, messagerie, transport international, ...).

De plus, avoir plusieurs prestataires permet de faire jouer la concurrence et avoir de meilleurs prix. Pour finir, en cas de mono prestataire, une défaillance est possible, l'engagement d'un nouveau transporteur peut être coûteux et ne garantit pas une bonne qualité. On peut connaître l'impact des coûts de transport grâce à deux indicateurs qui sont :

-Coût transport/CA

Ce ratio doit être connu des commerciaux pour qu'ils puissent quoter ce coût au moment du devis.

-Montant du transport express

Permet de mesurer le coût direct, l'impact des dysfonctionnements de la logistique. Il faut bien entendu exclure de ce montant, les transports express contractuels.

06 L'impact des systèmes logistique sur la performance des structures

Bien qu'il n'existe aucune solution organisationnelle idéale pour toutes les entreprises d'un secteur, la recherche d'efficacité en logistique impose une pression supplémentaire sur les divers types de structure organisationnelle. Une décision arrêtée sur la stratégie ne suffit pas si elle n'est pas établie en correspondance avec une organisation des systèmes, un savoir-faire, une gestion des ressources humaine, une modification des styles de management et des comportements, inspirés par une culture dynamique d'entreprise.

➤ Typologie des stratégies/structures logistiques

Une organisation est efficace si elle parvient à adapter sa structure à la stratégie à mettre en œuvre. La stratégie, les plans et l'organisation d'une entreprise doivent identifier les paramètres de fonctionnement de l'entreprise. C'est pourquoi une déclaration de mission permet à une entreprise de présenter à une audience interne et externe les finalités poursuivies et leur raison d'être.

Indépendamment des structures particulières, les fabricants, les intermédiaires et le réseau de distribution, tous font de la logistique¹.

Les fabricants utilisent une des trois stratégies/structures logistique suivantes :

¹ A. K.Samii, Stratégie Logistique, supply chain management, Dunod, Paris, 2004, p253.

CHAPITRE II: Le transport, la logistique et le système de communication

Celle basée sur les processus, celle basée sur les marchés, et celle basée sur les réseaux. La stratégie/structure organisationnelle basée sur les processus (process based strategy) s'intéresse à la gestion d'un ensemble d'activités logistiques diverses considéré comme faisant partie d'une seule et même chaîne de valeur ajoutée une telle stratégie tente de réaliser une gestion intégrée et efficace de la chaîne partant des approvisionnements jusqu'à la distribution.

La stratégie/structure basée sur le marché (market based strategy) essaie de gérer un nombre limité d'activités logistiques telles que les expéditions groupées ou un système de coordination entre les ventes et les processus de commande ; dans ce cas, les dirigeants de la vente et de la logistique rapportent leur activité à un même supérieur. La stratégie/structure basée sur les réseaux (channel based strategy) essaie de gérer les activités logistiques en collaboration avec les intermédiaires et les distributeurs, ce qui permet de faire déplacer en amont ou en aval dans le réseau de distribution une quantité importante de stock de produit finis.

Les intermédiaires, eux, ont un autre type d'organisation du fait de la nature de leurs activités qui consiste au transport et au stockage, ils offrent un certain nombre de services à valeur ajoutée au réseau, tels que l'assemblage, l'étiquetage, la gestion des stocks, le développement de matériel promotionnel.

La distribution elle-même est en contact direct avec le consommateur final et doit faire face à une concurrence plus féroce que les fabricants. La notion de pipe-line des stocks, c'est-à-dire l'approvisionnement de leurs magasins et le stockage en grand nombre d'unités de stock dans leurs entrepôts, exige d'eux un contrôle plus sophistiqué, et ce d'autant plus que la capacité de présentation dans leurs magasins est limitée (rayonnage).

7. La chaîne logistique

Le management de la supply chain repose sur la nécessité d'intégration des différents flux en amont et en aval, la communication et la coordination entre les fonctions et les organismes qui créeront de la valeur pour le client.

7.1 Définitions de la chaîne logistique

Le Supply Chain Management définit l'ensemble des ressources, moyens, méthodes, outils et techniques destiné à piloter le plus efficacement possible la chaîne globale d'approvisionnement depuis le premier fournisseur jusqu'au client final. Il s'agit en effet, maillon après maillon, d'estimer au plus juste les besoins, les disponibilités et les capacités, afin de mieux synchroniser les éléments de la chaîne globale d'approvisionnement et de fabrication. Pour les entreprises d'envergure utilisant de nombreux sous-traitants, c'est l'unique moyen de servir les clients selon les exigences de prix, de délai et de qualité. Si une entreprise se lance dans un projet SCM c'est qu'elle souhaite améliorer les flux et les délais tout assurant une maîtrise rigoureuse des coûts.

Le supply chain management est une gestion de la production à chaque niveau de la chaîne, il va y avoir une intégration des intervenants sur l'ensemble de la chaîne logistique. Ce mode de gestion permet d'augmenter les rotations des stocks par an, de diminuer le coût des produits, car il va être réparti entre les différents acteurs. Le supply chain management permet également de diminuer les cycles de production et de réduire le temps de réponse et de livraison aux clients. Les objectifs à atteindre peuvent être déterminés pour l'ensemble de la chaîne d'approvisionnement¹.

On définit aussi la supply chain comme «la suite des étapes de production et distribution d'un produit depuis les fournisseurs des fournisseurs du producteur jusqu'aux clients de ses clients».

« Le SCM englobe la planification et la gestion de toutes les activités relevant de la recherche de fournisseurs, de l'approvisionnement et de la transformation, ainsi que toutes les activités logistiques. Cela inclut notamment une coordination et une collaboration entre les partenaires de la chaîne, qui peuvent être des fournisseurs, des intermédiaires, des prestataires de service et des clients. Fondamentalement, le SCM intègre donc la gestion de l'offre et la gestion de la demande dans l'entreprise et entre les entreprises.

¹ DIANE (Duponchel), « l'impact de la citoyenneté sur la gestion de la supply chain, mémoire de fin d'étude master en science du management, paris, 2010.

7.2 Les flux dans la chaîne logistique

Trois catégories de flux circulent entre les acteurs d'une chaîne logistique :

Flux d'informations, flux physiques et les flux financiers. Ces flux font généralement l'objet d'un contrat de partenariat stipulant les droits et les obligations de chaque partie contractante. En effet, un contrat définit la relation de partenariat entre deux entreprises successives d'une chaîne logistique, précisant la nature des différents flux et les modalités de livraison qui doivent être engagées entre les partenaires.¹

➤ Flux d'information

Le flux d'information représente l'ensemble des transferts ou échange des données entre les différents acteurs de la chaîne logistique .Il s'agit en premier lieu de l'information commerciale, notamment les commandes passées entre clients et fournisseurs.

➤ Flux physique

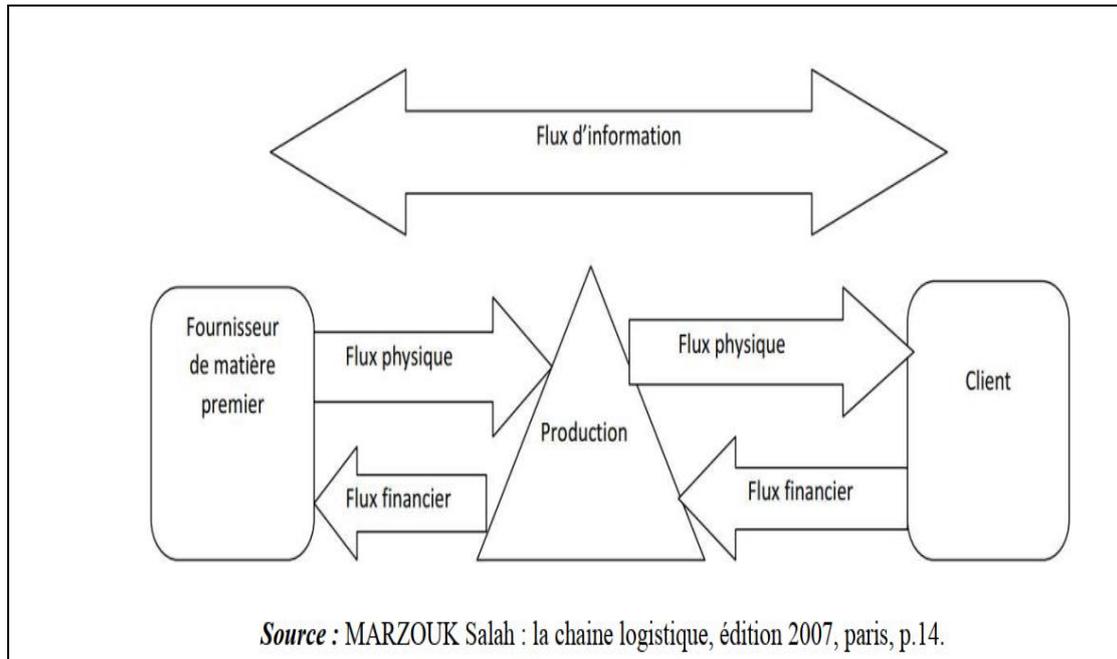
Le flux physique est généralement considéré comme étant le plus lent des trois flux existant parce qu'il est constitué du mouvement des marchandises transportées eux-mêmes transformées depuis les matières premières jusqu'aux produits finis en passant par divers stades de produits semi finis .En conclusion, ce flux est les résultats de la mise en œuvre des divers activités de manutention et transformation des produit soit leur état.

➤ Flux financier

Il concerne toutes les activités de la gestion monétaire dans une entreprise : vente des produits, achats de composants ou de matières premières et aussi de différents outils et équipements de production et tout ce qui concerne les activités location sans oublier le salaire des employés, les investissements lourds tel que la construction de nouveaux bâtiments et les lignes de fabrication.

¹ MARZOUK (Salah) : la chaîne logistique, édition, Paris, 2007, p.14.

Figure N°21: Les flux de la chaîne logistique



7.3 Les enjeux de la chaîne logistique

Modèles traditionnels de la stratégie se sont complexifier avec le développement de la concurrence mondiale .D'une approche dichotomique de l'avantage concurrentiel :

Domination par les prix (ce qui inclut les couts) ou différenciation, nous somme rentre la zone des prix et de la différenciation .Il faut maintenant être « bon partout », dans tous les domaines prix, qualité, délais, flexibilité, niveau de service.¹

7.3.1 Les prix /couts

La pression permanente sur les prix oblige les producteurs à améliorer leur productivité et à revoir leur organisation industrielle. Cette tendance les amenés à agir sur toutes les coutes qu'ils soient direct (main d'œuvre, machine,...etc.) ou indirect usine ou les frais généraux siège.

7.3.2 La qualité des produits

La qualité n'est plus vraiment un objectif dans la mesure où elle se présente comme un prés-requis pour pouvoir être compétitive .l'unités de mesure reflète bien le progrès réalisée dans se domaine : du pour-cent le niveau de qualité et passée au « pour mille » puis plus récemment au PPM (pièce défectueuse par millions). Il s'agit pas de niveau e qualité à attendre mais plus tout des couts à parvenir.

7.3.3 Délais

Comme son nom l'indique, c'est le temps qui s'écoule entre la demande du client et la réception de produit demandé. Dans les entreprise quelque soit (industrielle ou autre), pour l'utilisateur il le juge comme la tempe entre la constatation du besoin et le moment ou il peut commencer à l'utiliser. Cet écart intègre dans l'opération réalisée soit le fournisseur ou en internes. Pour le fournisseur (préparation de la commande, expédition, ct) par contre les taches internes (constatation des besoins, contacte avec le service achats, passation de la commande, réception et contrôle.

7.3.4 La flexibilité

La flexibilité ou capacité à réagir à des variations de la demande, se présente sous deux aspects : volume ou mix-produits. Le premier indique la capacité de l'entreprise à s'adapter aux variations de la demande en quantités par contre la seconde précise les délais nécessaires, lorsque l'on a prévu de fabriquer un produit donner, pour modifier son plan de

¹ GERARD(B), OLIVIER (B), ALAIN (G), MICHEL (G) : management industriel et logistique, 3eme Edition, paris, 2001, p.439.

fabrication, réorganiser son processus et passer a un autre article.

7.3.5 Le niveau de service

Le niveau de service c'est la probabilité de satisfaire la demande dans un délai donné. C'est le concept se comparant aisément, son application pose quelque difficulté, en particulier dans le choix des variables. Fout-il en effet compare les livraisons effectuées au nombre totale de livraison ou plus tôt choisir le nombre de la ligne de commande, les tonnes ou encore les chiffres d'affaire.

7.3.6 Les risques

A l'heure ou la technologie permet tout ou presque, on ne supporte plus le moindre risque (le retard, l'erreur, la panne, la faillite du fournisseur, etc.) devient de plus en plus important. Le fonctionnent en juste à temps de bon nombre d'entreprise na fat qu'accroitre cette peur .Le niveau ou le coefficient de risque est alors devenu un des indicateurs à suivre, pour l'entreprise elle même, mais aussi pour la société cliente, dans le cadre de la sélection de l'audit de ses fournisseurs.

On analyse ainsi successivement les risques potentiels externes provenant du marché, de la concurrence, des échanges, de la législation, etc., et les risque interne liés à l'organisation, la technologie utilisée, le niveau de la main d'œuvre, la gamme de produits et son renouvellement.

7.3.7 Potentiel de progrès

Le potentiel reprend des éléments subjectifs et objectifs, permettant de juger des possibilités d'amélioration de la performance de l'entreprise : climat social, âge moyen du personnel, enseigné, organisation par ateliers technologique, communication dans l'entreprise..... Après avoir optimisé leur différentes fonction séparément production puis distribution et plus récemment achats, les entreprise ont pris conscience que l'amélioration de leur performance passait nécessairement par l'intégration et la vision globale de leur processeurs. Le concept de logistique puis plus récemment de supply chain a permis d'atteindre ces objectifs.

Section 02 : La gestion de transport

Le produit fini livré au client passe par des étapes successives d'achat et d'approvisionnement de production et de distribution finale .un opération commune prend place dans chacune de ces étapes : L'opération qui consiste à transporter les flux physiques :

Depuis les fournisseurs vers les usines où seront réalisées les opérations de fabrication. Au sein même des usines entre les différentes ressources de fabrication. Et depuis les magasins de produits finis vers les clients finaux ou les entrepôts de distribution finaux.

L'activité transport est donc un élément majeur dans la qualité du service au client, puisque directement liée aux retard, erreurs, pertes, casses, vols, avaries, Etc. Le transport mérite une attention particulière.

1. Les modes de transport

Dans la chaîne logistique le transport de marchandises peut être assuré par différents modes de transport, ces modes de transport sont répartis en quatre catégories : routier, aérien, maritime, et ferroviaire.

1.1 le transport routier

Le transport routier de marchandises est : un mode de transport sur route pouvant principalement employer trois types de véhicules tels que les véhicules isolés (camions), les véhicules articulés (composés d'un tracteur et d'une semi-remorque, souvent employés pour les transports internationaux) et les trains routiers constitués d'un camion et d'une remorque¹.

1.2 le transport ferroviaire

C'est le transport assuré par des trains sur un réseau ferroviaire, il est moins flexible que le transport routier mais il est respectueux de l'environnement, sur des destinations très lointaines le transport ferroviaire peut être plus adapté que le routier.

1.3 Le transport aérien

Le transport aérien de marchandises utilise généralement des cargos qui ne transportent que des marchandises ou des appareils mixtes (utilisés pour transporter des passagers mais peuvent accueillir des marchandises).

¹ LYONNET (BARBARA) et SENKEL (marie-pascal) : la logistique, Edition Dunod, Paris, 2015.

1.4 Le transport maritime

Le transport maritime, consiste a déplacé des marchandises ou des personnes pour l'essentiel par voie maritime, même si, occasionnellement le transport maritime peut prendre en charge le pré acheminement ou post-acheminement¹

2. les caractéristiques des modes de transport

Les principales caractéristiques des différentes odes de transport

- La diversité ou le nombre de types de produit u il est possible de transporter
- La vitesse moyenne de transport depuis le point d expéditions jusqu'à la destination finale,
- L'accessibilité, qui fait référence a la question de savoir si le mode permet d'accès des directement au client final ou au contraire nécessite le transfert vers un autre mode de transport pour livrer le client.
- Le coût du transport,
- La capacité d une ressource de transport (un camion, un bateau ...)
- La flexibilité intermodale, autrement dit la possibilité de combine facilement ce mode avec d'autres.

Tableau n°04: caractéristiques des modes de transport

Mode	Diversité des produits	vitesse	Accessibilité	performance économique	Capacité	Flexibilité intermodale
Route	++	+	++	=	-	++
Fer	+	=	=	+	+	++
Air	-	++	-	--	--	=
Eau	+	--	=	++	++	++

Source : BAGLIN 5G° et autres : management industriel et logistique, 5^e édition, édition ECONOMICA, paris, 2007, P 425.

¹ <https://fr.m.wikipedia.org/wiki/transport-maritime> Consulté le 15/01/2020 à 13.26

Commentaire

Le tableau ci-dessus présente une analyse comparative des caractéristiques des différents modes de transport. En effet, on remarque que le transport routier présente plusieurs avantages en termes de coûts, de flexibilité et d'accessibilité. Cependant, ses inconvénients se trouvent au niveau de la vitesse et de la capacité contrairement au transport aérien et ferroviaire.

3. Le transport routier

Le transport routier est une activité réglementée de transports terrestres, qui s'exerce sur la route. Elle englobe à la fois le transport routier de personnes, le transport routier de marchandises et le déménagement.

3.1 Les différentes opérations du transport routier

Une opération de transport peut se dérouler en six étapes, à savoir :

- réception de la demande, par courrier, fax ou téléphone, etc.
- consultation de la fiche client et prise de contact pour déterminer entre autres : la nature de l'envoi, le poids, volume et dimension de l'envoi, le conditionnement de l'envoi avec d'éventuelle consigne de supports de charge, etc.
- choix du véhicule et étude de faisabilité du transport.
- Etablissement du devis.
- planification et envoi du véhicule.

3.2. Les principaux acteurs d'une opération de transport :

- **le donneur d'ordre** : c'est celui qui donne les instructions de transport, il peut être soit l'expéditeur soit le destinataire.
- **l'expéditeur** : c'est celui qui s'engage à confier la marchandise au transporteur.
- **le transporteur** : c'est celui qui assure le transport des marchandises.
- **le destinataire** : c'est celui à qui la marchandise doit être livrée.
- **le groupeur** : le groupeur réunit les offres dispersées des clients (envois de détail) et les remet au transporteur pour constituer une unité de charge.

3.3 Le coût du transport routier

On peut considérer quatre catégories de coûts¹ :

¹ BAGLIN (G) et autres, Op.cit, p440

- cout fixes : ce sont des charges supportées par l'entreprise indépendamment de l'activité de véhicule. Il comprend les couts suivants : amortissement, frais de financement, taxes, assurance.
- couts variables : représentent des dépenses engagées par l'entreprise uniquement lorsque le véhicule est utilisé, à savoir : carburant, pneumatiques, entretien et réparations.
- frais de personnel de conduite : bien que fixes dans leur majorité, les frais de personnel sont comptabilisés souvent à part. ils regroupent le salaire de base, la rémunération des heures supplémentaires, les primes, les charges sociales, les frais de route et le cout du personnel de remplacement pour les périodes de congé.
- frais généraux : l'ensemble des frais administratifs au service transport s'ajoute aux postes précédents pour constituer le cout complet d'exploitation du véhicule.

3.4 Les axes de l'optimisation de transport

Afin d'optimiser sa fonction transport l'entreprise peut agir sur certains axes, l'amélioration de ces axes va porter la gestion de transport vers l'optimal. Parmi ces axes on trouve :

3.4.1. Réduire le nombre de kilomètres parcourus

Le nombre de kilomètres parcourus est relié directement au cout variable de transport. Donc, le réduire va réduire directement le cout de transport. Afin de réduire le nombre des kilomètres parcourus l'entreprise peut penser à :

- optimiser son réseau de distribution : le bon choix de la localisation et le nombre des différentes unités (usines, entrepôts, plateformes...) va réduire de façon significative le nombre de kilomètres parcourus
- optimiser les acheminements de transport : à l'aide des solutions informatique et des techniques de recherche opérationnelle, l'entreprise peut choisir l'acheminement de chaque rotation avec le minimum de kilomètres ;
- consolidation des transports : avec la gestion partagée des approvisionnements, l'entreprise peut livrer plusieurs clients proche entre eux à la même fois pour minimiser la distance à parcourir entre les clients.

3.4.2. Augmenter le taux de chargement des véhicules

Pour arriver à un taux de chargement élevé on peut :

➤ consolidation des transports : la consolidation des transports veut dire transporter les marchandises de plusieurs clients par le même véhicule qui va tout simplement augmenter le taux de charge des véhicules.

➤ optimiser le ratio volume /poids des chargements : dans le cas de deux produits ou plus la combinaison des produits volumineux et des produit lourds va augmenter le taux de chargement en volume et en poids.

3.4.3. Limiter les transports à vide

Les routeurs a vide des véhicules est une perte des ressource, les entreprises a fort taux de transport a vide doivent penser à l'externalisation de transport au-elle doit supporter juste le cout de transport chargé.

3.5. Les types de transport routier des marchandises :

On distingue généralement trois types de transport routier :

- le transport pour compte propre : le chargeur assure le transport avec ses propres moyens.
- le transport pour compte d'autrui : le chargeur sous-traite l'acheminement au prés des transporteurs prestataires propriétaires de leurs propres moyens de transport. Ils représentent maintenant environ deux tiers du transport routier.
- la location exclusive de véhicules industriels : pendant la durée de location le chargeur devient propriétaire du véhicule.

3.6. Les critères de sélection des transporteurs

Le processus de sélection des transporteurs est basé sur des critères attribués aux transporteurs ces critères sont de natures très différentes¹ :

- **Coût** : la réduction des couts est souvent le motif principal.
- **Immobilisation du capital** : le transport pour compte propre oblige à immobiliser un capital important qui peut être investi dans une autre activité de l'entreprise.
- **Flexibilité** : la sous-traitance est la meilleure solution adaptées aux cas de variations saisonnières, de développement rapide et aux contraintes de diminution d'activité.
- **Rôle commercial** : Mieux accompli par un conducteur appartenant à l'entreprise. Dans la même façon un camion peut être un support publicitaire intéressant.
- **Performance** : il est difficile de déclarer à priori si un transport externalisé sera plus au moins performant qu'un transport propre à l'organisation. Elle dépend aussi du degré d'adaptation du moyen de transport utilisé.

¹ PIMOR (Y) et FENDER (M), Op.cit, p334

- **La Gestion des transports** : l'étendu du contrai logistique peut être très variable depuis le simple transport jusqu'aux 3PL voir 4PL.

3.7. La gestion du transport avec le TMS

Le TMS (Transport Management System) est un outil d'aide à la gestion du transport. D'où il répond principalement aux besoins de traçabilité et des livraisons et d'optimisation du transport (schémas et affectation des fournisseurs). L'ensemble permet d'améliorer l'organisation du transport. Ces améliorations se traduisent par une réduction des coûts du budget de transport.

Les TMS sont en priorité destinés aux transporteurs ou aux prestataires dont le cœur de métier est d'assurer le transport de leurs clients. Les TMS couvrent, pour ces transporteurs des fonctionnalités comme la gestion d'une flotte de camion et de chauffeurs, l'organisation des plannings de chargement, les livraisons, leur déchargement et la facturation

3.7.1. Les fonctionnalités d'un TMS

Les TMS ont généralement trois fonctions principales :

- **Analyse/ l'aide à la décision** : Le TMS permet de planifier les expéditions et les tournées, il contribue à définir les schémas de transport qui permettront de tenir les délais et de réduire les coûts dans le respect de la qualité (en particulier en trouvant les bons équilibres de flux qui permettront de limiter le vide dans les camions et les trajets à vide).

- **Gestion opérationnelle des tournées** : les TMS permettent également d'assurer le suivi opérationnel et administratif du transport : suivi des expéditions en temps réel (traçabilité), remontée d'alertes en cas de souci, édition des documents de facturation, des dossiers de litiges, etc.

Ils permettent aussi, en particulier, l'amélioration du taux de remplissage des moyens de transport par leur capacité à optimiser et donc à générer des économies.

- **Reporting** : Enfin, les TMS permettent de générer automatiquement des indicateurs de performance du type KPI logistique. A titre d'exemple les TMS sont en mesure de produire d'indicateurs du type : respect des délais de livraison, taux de remplissage des camions, taux d'occupation des moyens de transport, Etc.

Section 03 : Le rôle des TIC dans le management de la Supply Chain

Selon CHARPENTIER P. « les technologies de l'information regroupent les techniques permettant de collecter, stocker, traiter et de transmettre des informations ; elles sont fondées sur le principe de base du codage électronique de l'information ». ¹

Desroches et Delisle définissent les TIC comme « un ensemble des technologies utilisées dans le fonctionnement, la transformation et le stockage sous forme d'électronique, elles englobent les technologies des ordinateurs, les communications et le réseau qui relie les appareils tel que le fax et d'autres matériaux²»

HERBERT SIMON : (prix Nobel des sciences économiques 1998). D'après cet auteur technologies aident à rendre : "Toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, également sous forme lisible par ordinateur; les livres et mémoires seront stockés dans les mémoires électroniques..." Ainsi les technologies d'information et de communication peuvent être définies comme étant: " L'ensemble des technologies d'informatiques et de télécommunication, elles sont les résultats d'une convergence entre technologies. Elles permettent l'échange des informations ainsi que leurs traitements. Elles offrent aussi de nouveaux moyens et méthodes de communication".

1. Les caractéristiques des TIC

D'après SIMON H les TIC sont toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, existera également sous forme lisible par ordinateur. Il sera réalisable et économique d'utiliser le langage humain pour interroger la mémoire d'un système de traitement de l'information. Les mémoires des systèmes d'information seront de taille comparable à celles des plus vastes mémoires dont disposent actuellement les hommes.

Tout programme ou toute information, qui se seront révélés utiles dans un système de traitement de l'information, pourront être recopiés en un autre point de ce même système ou dans un autre système à un coût très bas. Les limites significatives de la puissance des systèmes de traitement de l'information face à des problèmes de planification et de prise de décision porteront sur la connaissance des lois qui gouvernent les systèmes à planifier et analyser les situations.

¹ CHARPENTIER P., « organisation et gestion de l'entreprise », édition Nathan, paris, 1997. P.133.

²https://www.memoireonline.com/10/10/4051/m_Impact-des-Technologies-de-l-Information-et-de-la-Communication-tissu-productif--biens-services2.html

Les systèmes de traitement de l'information seront de plus en plus capables d'apprendre, ils seront aptes à gonfler leurs propres fichiers à mesure que de nouvelles technologies viendront s'ajouter à leur stock.

2. Rôle des TIC dans l'entreprise

La plupart des recherches, menées au sujet de l'impact des TIC sur les organisations, a porté principalement sur leurs effets sur la performance de l'organisation, les processus et sa structure. Plusieurs études ont souligné l'apport des TIC pour les organisations¹. Les TIC sont un facteur important de progrès et leur utilisation permet d'améliorer les niveaux de performance des entreprises, des secteurs et des économies. Les entreprises consacrent d'importants investissements dans l'adoption des TIC afin de devenir plus compétitives et performantes dans un marché fortement concurrentiel. Elles interviennent à tous les niveaux des processus d'approvisionnement, de production et de distribution. Elles facilitent le transfert et l'acquisition de connaissances, et elles permettent à l'entreprise de développer la capacité de production, d'accès, d'adaptation et de mise en œuvre de l'information. L'accès à l'information et son développement efficace sont essentiels pour la performance et le succès de l'entreprise.

Les TIC facilitent l'acquisition et le management des connaissances. Elles représentent une valeur organisationnelle pour l'entreprise, et ont un impact sur l'économie en agissant de trois manières :

L'investissement dans les TIC permet l'intensification du capital d'où une augmentation de la productivité du travail,

La production des biens et services des TIC est une forme de progrès technique qui rend le capital et le travail plus efficaces d'où une croissance de productivité multifactorielle dans le secteur des TIC.

L'utilisation des TIC permet aux entreprises d'accroître leur productivité, par les gains d'efficacité découlant de leur utilisation.

La productivité dans le secteur des TIC peut améliorer la performance globale d'une économie, elle facilite le contrôle et la délégation de prise de décision grâce au partage de l'information au sein de l'entreprise. Elles sont considérées comme un instrument indispensable pour avoir et garder un avantage concurrentiel, permettant de développer et d'exploiter les ressources humaines et entrepreneuriales au sein de l'entreprise.

¹ KOSSAI M., « les technologies de l'information et des communications, le capitale humain, les changements organisationnelle et la performance », thèse de doctorat en science économiques, paris, 2013, P.28. IN <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01124114> , consulté le 19/11/2019.

3. Une typologie des TIC

Les TIC sont des technologies qui ont la propriété d'intervenir sur les mécanismes de coordination en accroissant les possibilités de traiter, de transmettre ou d'accumuler les informations nécessaires à la coordination des unités. Elles ne présentent pas cependant toutes les mêmes caractéristiques au regard des déterminants organisationnels de leur diffusion ainsi que de leur impact sur les mécanismes de coordination. Le mode de diffusion et l'impact d'un fax ne sont pas identiques à ceux d'un système reliant des postes informatiques au sein d'un réseau.

C'est la raison pour laquelle nous proposons une typologie des TIC. Cette typologie n'est pas fondée sur des critères techniques mais sur des propriétés organisationnelles. Nous distinguons trois types d'outils : les outils de télécommunication, les outils informatiques et les outils télématiques. Une telle typologie qui est purement analytique peut être indéfiniment discutée. Nous la croyons néanmoins pertinente pour étudier les relations entre les TIC et les organisations.

Les outils de télécommunication servent à la communication interindividuelle directe. La communication se fait en "langage naturel". Le téléphone, le fax, le courrier électronique en sont des exemples.

Les outils informatiques remplissent des fonctions localisées de collecte, de traitement et de stockage de l'information. Les opérations effectuées restent dans les limites de la composante organisationnelle observée (poste de travail, service ou firme...) si l'organisation de référence est respectivement l'équipe, l'entreprise, l'industrie...

Les outils télématiques relient des systèmes informatiques entre eux (l'Échange de Documents Informatisés, EDI, par exemple) ou des terminaux à des systèmes informatiques (consultation de bases de données par exemple). Les outils télématiques se distinguent des outils informatiques car ils interviennent directement sur les mécanismes de coordination entre les composantes organisationnelles dont ils contribuent à automatiser les procédures.

A l'efficacité locale des outils informatiques s'ajoute une efficacité organisationnelle. Ils se distinguent également des outils de télécommunication car ceux-ci n'impliquent pas une formalisation du contenu de la communication ou de la procédure de coordination. Ces trois types d'outils ont des propriétés organisationnelles différentes. Les outils informatiques ne touchent pas directement les mécanismes organisationnels. Leur diffusion en est facilitée car elle n'implique pas a priori de conditions organisationnelles mais a contrario leur impact est localisé, l'efficacité des mécanismes de coordination n'est pas bouleversée. Les outils

télématiques ont des propriétés opposées : agissant directement sur les mécanismes de coordination, leur introduction et leur diffusion sont soumises à des conditions organisationnelles fortes mais leur impact potentiel sur les mécanismes de coordination est plus élevé.

Les outils de télécommunication sont, à l'opposé des outils informatiques, des supports de la coordination, mais, à la différence des outils télématiques, sont relativement neutres à l'égard des mécanismes de coordination. Ils les facilitent - pensons aux mobiles - mais n'en affectent pas la logique. Leur diffusion est plus aisée mais elle modifie peu les organisations.

4. Les TIC et le système de communication

Structure organisationnelle et de système de communication ne peuvent être considérés séparément ils entrent inévitablement en interaction. une structure pyramidale par exemple rend difficile si ce n'est impossible une rapide et fluide circulation de l'information à cause notamment de nombre élevé des niveaux hiérarchiques .dans de telle situation le risque de rétention d'information et refus de diffusion est très élevé .

Cependant une entreprise qui adopte un style de management participatif observe une communication transversal au lieu d'une communication descendente¹ ceci, explique que dans de telle structure les niveaux hiérarchiques sont aplatis et que tout relais d'information est devenu insignifiant. Seulement, dans ce cas les possibilités de filtrer les informations (c'est-à-dire de discerner ce qui est correcte et de le traiter correcte) n'existent plus, ce qui impose au manager un nouveau comportement Communicationnel.

Dans ce nouveau système communication, les salariés deviennent eux-mêmes les décideurs d'une information adoptée à leurs besoins et par conséquent ne perçoivent plus passivement l'information telle qu'elle leur était distillée sous forme de note de service ou discours². Ainsi, le manager doit adopter un nouveau comportement communicationnel, celui d'être un coordonnateur et animateur de groupe de travail, son nouveau rôle donc consiste à encourager le travailleur dans la découverte d'information interne à l'entreprise. La structure communicationnelle d'une entreprise apparaît facteur révélateur de son style de management ainsi la gestion de type participative permet des échanges fréquents et transversaux.

¹ Ali BOUHENNA, « les enjeux des NTIC dans l'entreprise », Faculté des sciences Economique et de Gestion Université de Tlemcen, Algérie, novembre 2019, p08

² BORDEAUX, conseil, Op, cit, p06.

Les systèmes d'information sont devenus la clé de la compétitivité dans tous les domaines de gestion notamment la logistique. En effet le développement des TIC constitue l'une des composantes majeures de l'évolution des entreprises. Elles facilitent la coordination d'organisations physiquement éloignés et donc, contribuent à la maturité de la Supply Chain. Car seule l'intervention humaine ne peut gérer efficacement cette complexité des opérations.

Or, le développement de l'informatique et l'émergence de l'outil de l'internet à révolutionné les modes de communication et de gestion des relations interentreprises ou bien entre les entreprises et ses clients.

5. Les applications des TIC

- **Echange de données informatisées (EDI)** En 1980 a été développé le concept échange de données informatisées entre applications d'entreprises différentes¹, les premiers systèmes furent mis en place, huit à dix ans plus tard, chez les constructeurs automobiles, d'abord entre usines de même groupe puis les unités des équipementiers et des autres fournisseurs.²
- Voici la définition de l'EDI donnée par l'essentiel du management (N°47, janvier 1999) : « L'EDI n'est pas un concept nouveau, il repose sur le principe que les données originales ne doivent être entrées qu'une fois dans le système, après quoi elles peuvent être transmises entre les parties intéressées par voie électronique. Ces échanges se font à travers des réseaux de télécommunication sans intervention humaine et les données sont directement exploitables par le système d'information des entreprises partenaires»³

L'EDI, échange de données informatisées, est donc l'échange de documents standardisés et structurés (des bons de commande, des factures, etc.) en utilisant des standards internationaux de formatage et de communication de données, entre deux ordinateurs d'entreprises travaillant ensemble, dans le contexte d'un usage professionnel.⁴

C'est donc le remplacement de documents papiers par des fichiers informatiques, et la circulation de ces informations informatiques sur des réseaux informatisés.⁵

Ce type d'échange de donnée favorise beaucoup plus les transactions commerciales entre

¹ EDI : en anglais Electronic Data Interchange

² G. Baglin et al, management industriel et logistique, 3ème édition, economica, p492.

³ A. Marchal, logistique globale ; supply chain management, édition ellipses, p125.

⁴ Idem

⁵ A. Marchal, logistique globale ; supply chain management, édition ellipses, p125.

entreprises, dans ce contexte on entend parler du **B to B** (business to business).

Dans l'ensemble, l'EDI a pour enjeu¹ :

➤ Dans le domaine administratif : les enjeux économiques portent sur la réduction des coûts et sur la connexion directe avec les applications de traitement. avec l'élimination des opérations de relecture, de saisies redondantes, de tri et de recherche manuelle

Les enjeux de qualité de service reposent sur la diminution des erreurs des reprises d'informations manuelles, la rapidité des transferts, le contrôle systémique de la réception des documents et la rationalisation des flux.

➤ Sur le plan logistique : la fluidité de l'information est un élément de traçage de cheminement des produits. L'EDI permet également d'informer le client sur les caractéristiques de livraison. D'autre part, la réduction des erreurs administratives permet de réduire les retours de livraison, avec la normalisation de la communication.

➤ Sur le plan concurrentiel : le fournisseur qui assure une grande rapidité de communication a un avantage (réduction des stocks, dépannages rapides, catalogues des produits et services est à jours en permanence) ainsi que la qualité des produits et de prestations équivalentes, les distributeurs et les producteurs préféreront le fournisseur qui pratique l'EDI.

-B to B (business to business): c'est un terme qui désigne les transactions commerciales effectuées entre entreprises.

-B to C (business to consumer): il correspond à des transactions commerciales effectuées entre les entreprises et les consommateurs finaux.

- **Efficient Consumer Reponse (ECR) :** c'est une stratégie de coopération entre les producteurs et les distributeurs, ce type de coopération est trop utilisé dans la grande distribution.

L'intense recours au NTIC comme moyen incontournable pour une meilleure maîtrise des flux en interne tant en externe, a contribué au développement de certaines applications et progiciels devenus indispensables pour les entreprises. Il n'existe pas un seul type de progiciel, mais plusieurs familles, qui répondent à des logiques et à des besoins différents. En général, on peut indiquer quatre familles de progiciels²:

- Les Entreprise Ressource Planning (ERP),
- Les Advanced planning and scheduling (APS),

¹ P.VALLIN, la logistique : modèles et méthodes du pilotage des flux, Ed Economica, 2ème édition, Paris 2001, p 161.

²A. Marchal, op cit, p99.

- Les Supply Chain Execution System (SCE),
- Les Manufacturing Execution System (MES)

- **Entreprise Ressource planning (ERP)**

Le concept d'ERP (Enterprise Ressource Planning) est né dans les années 1980 de l'extension du concept MRP (Manufacturing Ressource Planning), initialement destiné à la production, par ajout des fonctions administratives. Le marché des ERP s'accélère dans les années 1990 avec l'arrivée de moyens informatiques conviviaux et puissants. Les modules d'ERP actuels sont généralement configurables pour s'harmoniser dans les trois grands domaines que sont la finance, le Supply Chain Management et la production¹.

Les systèmes de gestion intégrés (ERP) répondent à un besoin impératif de l'unicité de la source, de cohérence et disponibilité de l'information. Ces systèmes permettent de capter les mouvements des produits et des matières, les mouvements comptables, et les éléments de cout et de les comptabiliser pour suivre et rendre compte.

- **Les caractéristiques des ERP**

Elle se caractérise par une base de données commune à toutes les applications ainsi, il ne peut y avoir de distorsion entre les données exploitées par les diverses applications, et une saisie unique, en amont, des données interdépendantes.

Son environnement est applicatif et unique, quelque soit le domaine et une interface utilisateur est la même quelque soit l'application,

Des référentiels partagés, des traitements qui travaillent en cohérence, Une standardisation des processus, les règles de gestion qui s'harmonisent entre les divers services de l'entreprise, Une accélération des processus dans lesquelles interviennent plusieurs décideurs grâce aux workflow, Une intégration dans l'espace de travail des utilisateurs : outils bureautiques, messagerie, Une interface disponible dans de nombreuses langues, Une ouverture sur le monde extérieur : liaisons directes (d'ordinateur à ordinateur) avec les clients et les fournisseurs, accès direct à internet.

Malgré tous ces avantages que peut procurer le système ERP, il reste focalisé sur l'entreprise ; il n'est pas capable à priori de s'étendre sur toutes les opérations interentreprises.

¹ Idem.

- **Advanced Planning and Scheduling (APS)**

Les APS (planification et ordonnancement avancé) sont des progiciels décisionnels qui permettent de simuler et d'optimiser la planification, et de synchroniser les flux de la chaîne logistique en tenant compte simultanément d'un grand nombre de contraintes¹.

L'idée est de simuler l'ensemble des flux de supply chain aussi bien en distribution qu'en production pour optimiser le résultat à partir de critères préalablement définis².

L'un des objectifs des APS est celui d'améliorer l'agilité des entreprises face aux changements de l'environnement. La prise de décision en temps réel joue un rôle de plus en plus important. Mais une grande attention est aussi donnée à la capacité d'anticipation des événements; d'où l'importance croissante des prévisions pour pouvoir passer de la logique de réaction à celle d'anticipation³.

La planification se fait toujours en fonction des disponibilités en termes de moyens matériels et financiers mais aussi d'informations (notamment les prévisions), les progiciels APS permet une planification avancée, car il ne suffit pas de mettre en place des mécanismes réactifs mais il faut anticiper les événements futurs, et veiller sur les mutations que peut connaître l'environnement.

- **Supply Chain Execution System (SCE)**

Les SCE sont des progiciels qui rationalisent la totalité du cycle de traitement des commandes. Le but de ces outils est d'apporter la réponse la plus rapide possible à la demande du client⁵. Ils s'occupent principalement de la gestion de l'entreposage, de la gestion des transports et la gestion avancée des commandes.⁴

- **Manufacturing execution system (MES)**

Ce sont des systèmes qui délivrent des informations en temps réel sur l'exécution des ordres de fabrication, dans le but de les contrôler depuis leur lancement jusqu'à l'obtention des produits finis et d'optimiser les activités de production.

Il est à noter que, l'ERP se situe sur un horizon de planification tactique et opérationnelle et l'APS à un niveau stratégique et tactique, avec les SCE et les MES on est à un niveau d'exécution⁵

¹ A. Marchal, op. cit, p103.

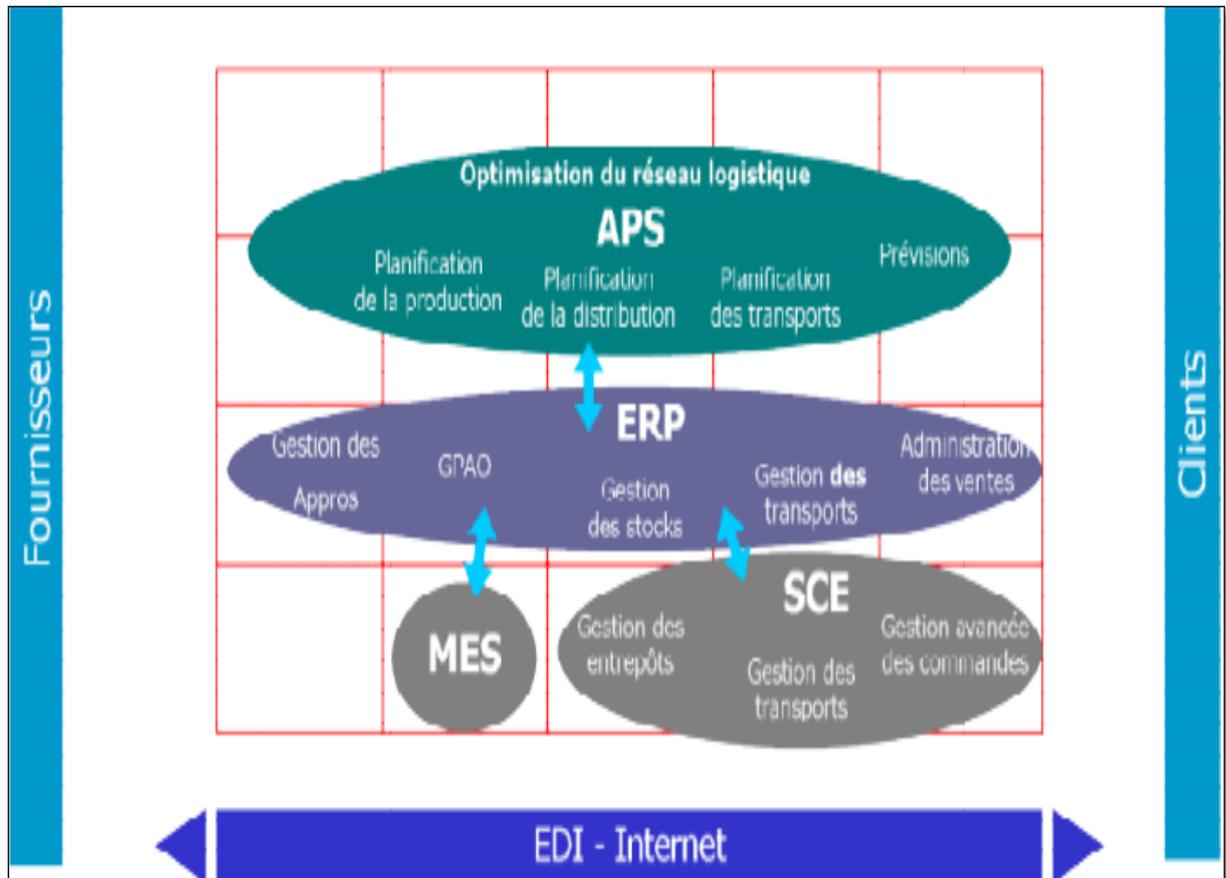
² Y. Pimor, op. cit, p674.

³ A. Marchal, op. cit, p103.

⁴ A. Marchal, op. cit, p105.

⁵ Said Si-Mohammed, in A. Marchal, op. cit, p105.

Figure N°22 : l'offre logicielle du SCM



Source : Français M-Julien, planification des chaînes logistiques décisionnel et performance, thèse pour l'obtention du grade de docteur en productique, l'université de bordeaux 1, 2007.

- **Management System Warehouse (WMS):**

De la réception en entrepôt d'un article jusqu'à la livraison au client final, le chemin est long et les acteurs de la supply chain sont divers et nombreux. Ainsi, il est essentiel pour les entreprises gérants des stocks importants de bénéficier d'une grande visibilité et d'une traçabilité sans faille sur les marchandises en transit. La diversité des métiers, l'organisation des entrepôts de stockage et les innombrables références de marchandises nécessite la mise à disposition d'outils un outil performant : le logiciel WMS ou Warehouse Management System.

Si de nombreuses sociétés expertes en logistiques proposent des solutions WMS, les fonctionnalités de bases sont récurrentes et répondent aux besoins proposent des entreprises :

- la gestion générale de l'entrepôt de stockage
- la gestion des articles et des lots
- la gestion des flux entrants (réception, retours, reconditionnement...)
- la gestion des flux internes (emplacement de stockages, mouvements des stocks...)

-la gestion des flux sortants (tri, mise en colis, expédition...)

A la clé, une meilleure maîtrise de l'activité de stockage et une meilleure traçabilité des flux au sein des entrepôts. Au final, le logiciel de logistique WMS doit garantir une optimisation de l'activité, une réduction des stocks, une diminution des erreurs, une meilleure productivité et une plus grande satisfaction client.

Le WMS, un outil pour améliorer la communication entre les différents acteurs logistiques

Parmi les ingrédients qui contribuent à l'optimisation de la chaîne logistique, une communication parfaite entre les différents acteurs est un facteur clé de succès. Une bonne raison d'implanter un logiciel WMS au sein d'un entrepôt.

6. Le rôle La communication en logistique

Beaucoup d'entreprises pensent connaître la bonne recette pour optimiser leur chaîne logistique et satisfaire leur clientèle mais beaucoup négligent la communication.

Pourtant, la communication en temps réel entre les différents acteurs logistiques a un rôle clé à jouer et ce tout particulièrement en matière de satisfaction client. En effet, elle permet entre autres d'accélérer le traitement des commandes, d'améliorer la gestion des imprévus (en particulier au moment de la livraison) et de fournir une meilleure information au client final.

Ce dernier peut ainsi connaître l'état d'avancement de sa commande en temps réel via SMS ou mail ou bien savoir précisément quand aura lieu la livraison de son colis.

Plus globalement, la communication en temps réel permet d'améliorer le tracking et de surveiller l'ensemble de l'activité de la chaîne logistique. Autrement dit, les décideurs disposent de données plus précises pour analyser l'existant, faire des prévisions mais aussi prendre les bonnes décisions.¹

Par exemple, une entreprise peut constater la possibilité de réduire ses coûts en optimisant mieux le nombre de livraisons ou en donnant la possibilité aux clients d'interagir avec les chauffeurs-livreurs.

¹ <https://www.pixisoft.com/wms-ameliorer-communication-acteurs-logistiques/> Consulté le 18/12/2018 10H28

- **Management System Transport (TMS)**

Au-delà de l'activité de réception, de stockage et d'expédition, les entreprises ont également à gérer la logistique et la gestion des transporteurs¹. Les solutions de TMS (ou Transport Management System) apportent donc des réponses aux problèmes de planification des transports.

Une fois encore, les acteurs du marché des TMS sont nombreux et les solutions proposent en général des fonctionnalités de bases communes :

- Planification des livraisons et des collectes
- Optimisation des tournées
- Optimisation des remplissages
- Traçabilité des expéditions
- Reporting sur l'activité transport

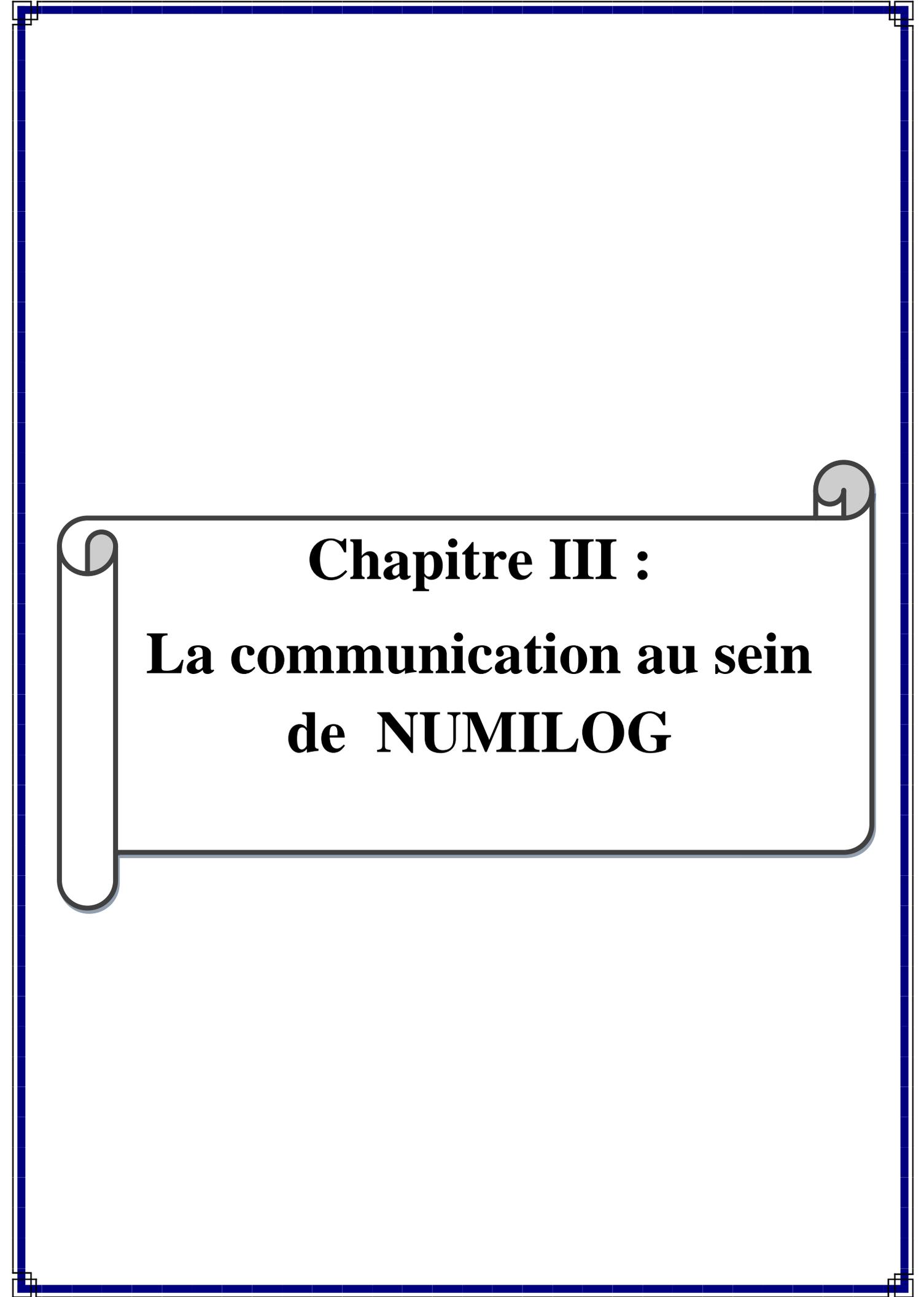


¹ <https://www.apatransport.com/logiciels-wms-tms-linformatique-service-logistique-entreprise/> Consulté le 21/12/2019 à 13h40

Conclusion

Ce chapitre nous a permis de comprendre que la logistique est la manière de mettre à disposition un produit donné au bon moment, au bon endroit, au moindre coût et avec la meilleure qualité. Elle est aussi le processus qui permet d'optimiser et d'utiliser des réseaux de distribution de biens matériels, d'information et de service afin de satisfaire complètement et rapidement la commande de l'ordre passé par le client au coût le plus juste

La logistique concerne donc toutes les opérations déterminant le mouvement des produits tel que localisation des usines et entrepôts approvisionnements, gestion physique des encours de fabrication, emballage, stockage et gestion des stocks, manutention et préparation des commandes, transports et livraison. Elle s'est désormais fondue dans le concept de « Supply Chain Management » dont l'objectif est d'optimiser la gestion des flux, qu'il s'agisse de flux de produit, de flux d'information ou de flux financiers; l'entreprise doit les identifier et les gérer afin d'améliorer les prévisions et de permettre la synchronisation des activités.



Chapitre III :
La communication au sein
de NUMILOG

Section 1 : Présentation du groupe CEVITAL et sa filiale NUMILOG

Dans cette section, nous présenterons le groupe CEVITAL (*son historique, évolution et ses activités*) et sa filiale NUMILOG (sa création, ses activités et missions et son organigramme).

1. Groupe CEVITAL

CEVITAL est un Groupe familial qui s'est bâti sur une histoire, un parcours et des valeurs qui ont fait sa réussite et sa renommée. Première entreprise privée algérienne à avoir investi dans des secteurs d'activités diversifiés.

CEVITAL a été créé par l'entrepreneur ISSAD REBRAB en 1998 ; C'est le premier groupe privé Algérien, présent à l'internationale. Il renferme 26 filiales avec 18000 employés répartis sur trois continents.

Le Groupe CEVITAL développe depuis de nombreuses années une ambitieuse stratégie d'acquisition à l'international, à la recherche de relais de croissance à l'horizon 2025. En lui permettant d'atteindre une taille critique, cette stratégie le fait changer d'échelle et jouer dans la cour des plus grandes entreprises mondiales.

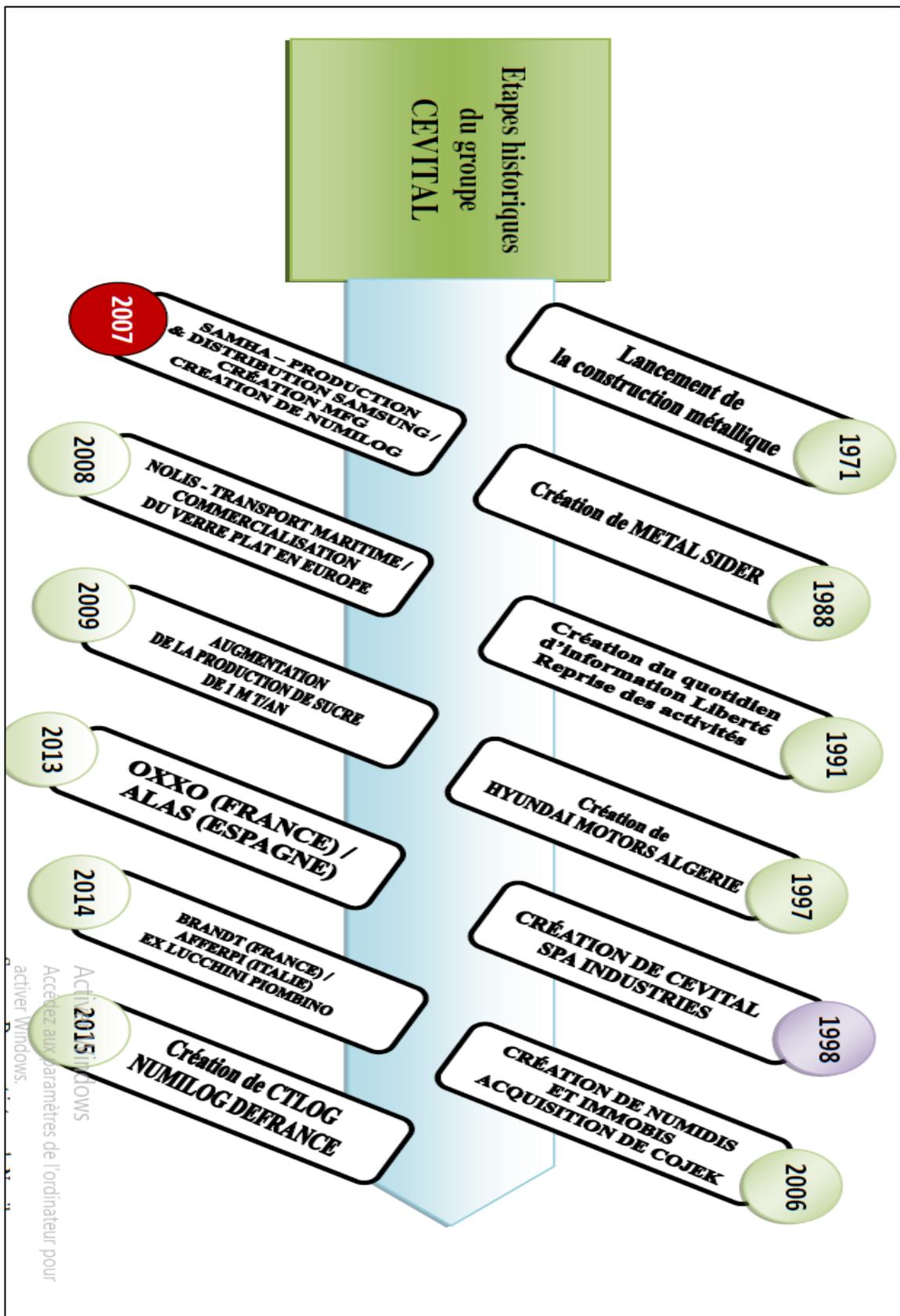
Cevital mise sur plusieurs grands projets, aux synergies fortes avec ses activités en Algérie, sur le continent Européen et au Brésil. Sa méthode : acquérir le savoir-faire technologique, de la Recherche et Développement aux brevets, ainsi que les circuits de distribution internationaux pour lui permettre d'exporter.

Le groupe CEVITAL constitue un ensemble économique dans l'industrie agroalimentaire qui est leader en Afrique, l'électronique, l'électroménager, l'automobile, les services, les médias, la sidérurgie, la construction industrielle, l'industrie de verre plat, la grande distribution avec sa filiale numilog qui fera l'objet de notre étude.

1.1 Evolution des activités stratégique du groupe CEVITAL

Le Groupe CEVITAL a traversé d'importantes étapes historiques pour atteindre la taille et la notoriété dont il jouit aujourd'hui et ce tout en continuant à œuvrer dans la création d'emplois et de richesses au niveau national et international.

Figure N° 23 : Les principales activités ayant marqué le groupe Cevital.



Source : Document interne de l'entreprise

Nous Remarquons que le point de départ du groupe remonte aux années 1971 ou l'entrepreneuriat privé en Algérie était réduit sous sa dimension du fait que l'option de l'économie était Dominante.

En dépit de cela, l'entrepreneur « REBRAB ISSAD » s'est lancé dans les activités de Constructions métallique et de la sidérurgie, en créant par la suite en 1988, l'entreprise METAL SIDER, puis il se lance dans la communication et l'information en créant le journal LIBERTE. Depuis, il ne cesse de ce développé dans le secteur automobile, agro-alimentaire (Sucre, huile,.....) Après la création du groupe CEVITAL en 1998.

En raison d ses activités stratégiques à conquérir de nouveaux marchés à L'internationale, il s'est également lancer dans l'électroménager avec le géant SAMSUNG Puis BRANDT en réalisant la première Co-localisation au niveau international.

De même, le transport et la logistique à l'internationale constitue une préoccupation Majeur de son groupe, s'est ainsi qu'il a créé NUMILOG en 2007, pour se permettre de se déployer de façon optimale au niveau nationale et internationale. Ce qui lui a confié un statut de groupe très diversifié, en créant des plateformes logistiques lui permettant de facilité la réalisation des opérations à l'internationale (exportations et importations) et aider les Entreprises à réduire leurs coûts dans l'optimisation du transport nationale et internationale en acheminent leurs marchandises dans le cadre du transport routier qu'assure la filiale du CEVITAL dénommée NUMILOG. Cette dernière fera l'objet d'analyse de notre travail.

Avant d'analyser cette filiale, nous présenterons dans le point suivant quelques Indicateurs retraçant l'évolution des activités du groupe CEVITAL.

1.2 Evolution de quelques articles d'activités de CEVITAL

CEVITAL est une société par action (SPA), elle est constituée de plusieurs unités de production équipées de la dernière technologie et poursuit son développement par divers projets en cours de réalisation, son expansion et son développement durant les cinq dernières années font d'elle un important pourvoyeur d'emplois et de richesses.

De ce fait, « CEVITAL AGRO-INDUSTRIE » est passé de 500 salariés en 1999 à 4300 salariés en 2010.

Elle est été créée en :

Mai 1998 avec un capital social qui est fixé 68 ,760 milliards de DA. Elle se situe dans le nouveau quai de port de BEJAIA et s'étend sur une superficie de 76 156 M².

1999 : Entrée en production de la raffinerie d'huile de 570000 T/An et lancement de la première marque d'huile de table de haute qualité, 100% tournesol « *FLEURIAL* »,

2001 : Entrée en production de la margarinerie de 180000 T/An et lancement de la Première marque de margarine de table « *FLEURIAL* »,

2003 : Entrée en production de la raffinerie de sucre (650000 T/An de sucre blanc et 25000 T/An de sucre liquide). Lancement de la margarine de feuilletage « LA PARISIENNE » pour les boulangeries pâtisseries.

Avril 2005 : Lancement de trois nouveaux projets dont deux sur le site LAARBA (verre plat, Fabrication industrielle de produit manufacturé en béton) ; et l'acquisition des eaux Minérales de LALLA KHEDIDJA (ex ETK) sise à l'est de la wilaya de Tizi-Ouzou. Aujourd'hui, connu sous la bannière de CEVITAL et plus précisément sous l'appellation LALLA KHEDIDJA; elle est entrée en production en Mars 2007, et l'acquisition de La conserverie d'EL KSEUR (ex COJEK) sise à 30 KM du chef-lieu de la wilaya de Bejaia.

Depuis sa création à ce jour, le groupe Cevital poursuit sa croissance en investissant encore dans plusieurs secteurs pour renforcer sa position.

1.3 Présentation de quelques indicateurs de production du groupe Cevital

L'entreprise possède le complexe agroalimentaire de Bejaïa en Kabylie⁵. En 2012, 450 000 t d'huile, essentiellement destinées au marché national, ont été produites par Cevital Agro Industries.

Dans le domaine du sucre, en 2013, 1,6 million de tonnes sont attendues, dont 1 million pour le marché local, estimé à 1,1 million de tonnes.

Cette année-là, il était prévu d'exporter 600 000 t vers une vingtaine de pays, en Afrique de l'Ouest, pour des clients tels que Coca-Cola et Ferrero Rocher.

En 2010, première année de vente à l'export, 150 000 t seulement avaient quitté le territoire algérien. Premier exportateur du pays hors hydrocarbures, le groupe veut produire 2 millions de tonnes de sucre en 2014, soit un gain de productivité de 400 000 t.

Cevital fournit aussi du sucre liquide à l'industrie algérienne des boissons. L'entreprise, qui envisage de produire du sucre roux, est la seule en Algérie à avoir utilisé un « bibo » (Bulk In, Bags Out), navire-usine de 30 à 40 000 t qui permet de charger en vrac au départ et de décharger emballé à l'arrivée.

La capacité de production en sucre blanc est de deux millions tonnes par an, soit 180% des besoins algériens. Il est exporté vers le Maghreb et le Moyen-Orient.

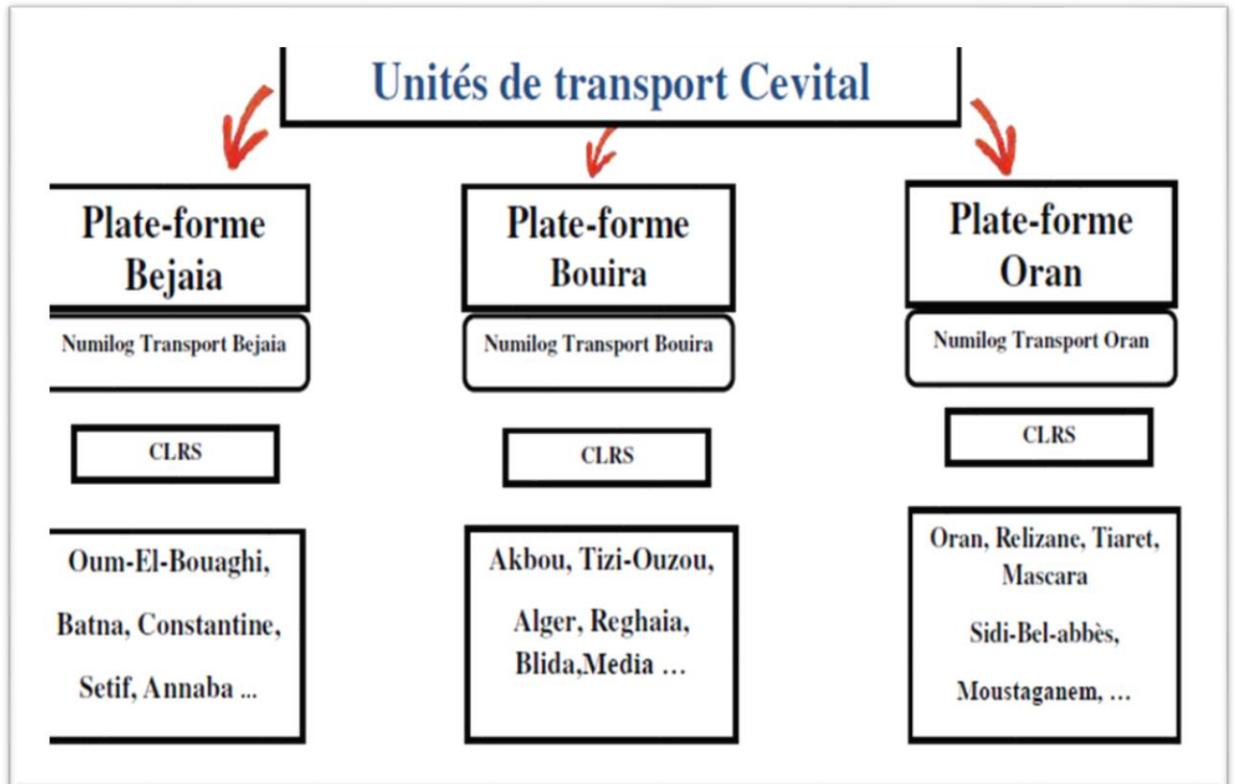
L'entreprise produit aussi des huiles végétales avec une capacité de production de 570 000 tonnes par an, soit 140 % des besoins algériens, et l'entreprise exporte vers les pays du Maghreb et du Moyen-Orient. Pour les margarines et les graisses végétales, la capacité est de 180 000 tonnes par an, soit 120 % des besoins algériens, sur plusieurs gammes de produits dont une exportation vers l'Europe, le Maghreb et le Moyen-Orient. Elle a en projet une unité de trituration de graines oléagineuses de 3 millions de tonnes par an.

Pour les eaux minérales et boissons gazeuses, la capacité de production est de trois millions de bouteilles par jour. L'entreprise fabrique aussi des jus de fruits et des conserves (jus, soda, confitures, tomates en conserve).

CEVITAL est présent dans la logistique avec des silos portuaires et un terminal de déchargement de 2 000 tonnes par heure. Cevital a également intégré la logistique et le transport routier dans sa chaîne de valeurs par la création de la filiale NUMILOG. La filiale compte 3 plateformes logistiques d'une surface totale de stockage d'environ 130 000 m², 3 agences de transport, une flotte en nom propre de plus de 790 véhicules (maraichers, porte-conteneurs, plateaux, camions frigo, etc.) ainsi qu'un réseau de distribution de 35 centres logistiques régionaux réparti sur le territoire algérien pour écourter les délais de mise à disposition des marchandises

Concernant la vocation de CEVITAL relative au transport, il faut tirer à créé des unités de transport qui permette d'assurer l'acheminement des marchandises et matériels du groupe. C'est ainsi qu'elle a créé les plateformes dans le cadre de l'entreprise NUMILOG. Le schéma suivant illustre l'organisation structurelle du transport de Cevital.

Figure N°24 : l'organisation structurelle du transport de Cevital.



Source : Document interne de l'entreprise

Nous pouvons déduire le déploiement assez important du réseau du transport de NUMILOG à travers le territoire national.

L'idée de création des différentes filiales de NUMILOG à Oran, Bejaia et Bouira repend à la logistique d'optimisation des coûts et ce, à travers la mise en place des centres logistiques régionaux (*CLR*) qui coordonnent avec plusieurs territoires des wilayas de leurs rattachement.

2. La SPA NUMILOG

NUMILOG est une société par action, filiale du groupe CEVITAL, elle entend non seulement assurer les prestations de services aux filiales de CEVITAL, mais aussi aller à la conquête de l'ensemble du marché du transport et de la logistique tant au niveau nationale qu'au niveau internationale¹.

2.1 La création de la SPA Numilog

La SPA NUMILOG a été créé en 2007, elle se place comme un acteur incontournable de la chaîne logistique afin d'accompagner les différentes filiales Cevital clients dans leur développement ; Ceci grâce à une équipe d'experts du transport et de la logistique ainsi que des infrastructures et outils modernes (géo localisation, traçabilité, technologies de pointe)

NUMILOG s'adresse à des clients soucieux de la qualité de service et se définit comme le partenaire durable des entreprises. Un intérêt et un traitement particuliers sont accordés aux besoins spécifiques pour offrir des solutions adaptées en matière de Supply Chain.

NUMILOG devienne une référence logistique et de transport en Algérie, avec une implantation opérationnelle en 2012, NUMILOG compte 3 Plateformes Logistiques (Bouira, Oran, Bejaia) soit une surface totale de stockage d'environ 250 000 m², 3 Agences de Transport (Bouira, Bejaia, Oran), une flotte de plus de 790 véhicules tous types confondus ainsi qu'un réseau de distribution de 30 Centres logistiques Régionaux judicieusement réparti à travers le territoire national.

¹ <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Moyens-generaux-communs.htm>
(Consulté à 23 :10)

2.2 Les missions de la SPA NUMILOG

Numilog accompagne ses clients dans leur développement en s'appuyant sur le savoir-faire et l'expérience, elle a pour mission dans :

➤ **Le transport :**

L'assurance d'une distribution répondant aux besoins et aux exigences en matière de délais et de service (traçabilité complète du flux).

Des solutions performantes pour une optimisation des schémas de transport.

Des moyens suffisants et géo-localisés pour absorber les variations importantes d'activités.

Distribution en moins de 24h sur l'ensemble du territoire.

➤ **La logistique :**

Une gestion rigoureuse des flux marchandises (stockage, préparation de commandes, logistique du froid).

Gérer les stocks de manière à assurer la disponibilité permanente des produits.

Un accompagnement sur mesure pour chaque secteur d'activités.

Une fiabilité sans failles de la traçabilité des flux

2.3 Les activités de la SPA NUMILOG

2.3.1 les activités principales

A/ Le transport

Disposant d'une flotte exploitable de 79 camions et de 118 chauffeurs, l'agence du transport NUMILOG de BOUIRA réalise le transport de marchandises pour les clients interne à CEVITAL : CEVI-FOOD, BRANDT, NUMIDIS, Et les clients externes comme SAIDA, BIOPHARM et DANONE. La direction de transport Bouira est aussi indépendante du directeur de la plateforme.

B/ La logistique

Dans son activité logistique, la plateforme de Bouira gère trois dossiers :

-Dossier NUMIDIS :

Le dossier Numidis est l'une des nombreuses activités de logistique et du transport exercées pas numilog, il constitue l'activité la plus importante et la plus riche exploitée par numilog a la plateforme de Bouira, en termes d'applications des différents processus et en termes de la multitude de références produits gérées.

- dossier BRANDT :

Brandt (ex Samha) est le représentant officiel et exclusif de la marque SAMSUNG ELECTRONICS sur les produits électrodomestique. Son objectif est d'être leader et de couvrir une gamme de produit constituée, entre autre, de réfrigérateurs, climatiseurs, lave-linges et téléviseurs couleurs. Ce dossier est l'un des trois dossiers de l'activité logistique géré par NUMILOG a plateforme de Bouira.

-dossier CEVIFOOD :

Il constitue, d'une part l'activité la plus importante en termes de flux physiques et informationnels et la plus rentable pour la plateforme de Bouira, 20% du chiffre d'affaire de NUMILOG et de 80% de chiffre d'affaire de l'activité logistique. D'autre part, le vecteur de distribution des produits de la société mère CEVITAL.

2.3.2 Les activités support

La plateforme Numilog de Bouira compte 4 fonctions support qui sont

A/ Technique : Dans ce support on trouve la maintenance, QHSE et méthodes et planning.

A. La maintenance

Le service maintenance s'occupe, entre autre, des taches suivantes :

Réparation et entretien du matériel de manutention tel que les chariots, les Clark et autre que les véhicules lourds du transport et le matériel sous garantie.

Maintien des infrastructures en état de fonctionnement en réparant notamment l'électricité, la plomberie...

Gestion des factures de consommation d'électricité, gaz... et édition de factures pro-forma pour des prestataires externes.

B/ QSHE

Le QHSE peut intervenir dans le management de la qualité, le management de la sécurité ou le management environnemental de son entreprise. À ce titre, le chargé QHSE est chargé de veiller à la sécurité du personnel, à sa formation en matière de prévention, au respect des normes, et à la fiabilité des installations dans l'entreprise.

C/ méthodes et planning

Elle a pour objet principale de la planification de la maintenance préventive et curative.

D/ ressources humaines

La fonction Ressources humaines a pour mission de faire en sorte que l'organisation dispose du personnel nécessaire à son fonctionnement par le recrutement, la rémunération, et l'amélioration des conditions de travail, pour que ce personnel fasse de son mieux pour améliorer la performance de l'organisation, tout en s'épanouissant.

E/ Service IT

Le service des systèmes d'information, ou service informatique, est le service en charge du parc informatique d'une entreprise. Les personnes y travaillant ont pour rôle la configuration du serveur, veillé à la sécurité du réseau et des données, la maintenance des postes informatiques et l'installation des logiciels et mises à jour.

F/ Moyens généraux

Les moyens généraux ou moyens communs désignent l'ensemble des ressources de l'entreprise, n'ayant aucun lien direct avec son activité principale, mais nécessaires à son fonctionnement normal. C'est le contexte typique de la logistique de soutien. Les services généraux représentent donc une fonction d'appui, dont le but est de gérer l'ensemble des moyens généraux de l'entreprise et sa finalité, faciliter le bon déroulement des opérations dans les fonctions principales qui forment son "cœur de métier" (approvisionnement, production et distribution).

2.4. Le réseau de NUMILOG

Le réseau de distribution de NUMILOG est composé de trois plateformes logistiques implantés a l'est ,le centre et l'ouest du pays (Oran, Constantine et Bouira) pour couvrir le maximum du territoire national soit une surface totale de stockage d'environ 100 000 m² et 3 agences de transport (Bouira, Bejaia, Oran) sont indépendantes de la direction des plateformes, elles assurent le transport pour les différentes filiales du groupe CEVITAL, et sous-treatent de transport au industriel sur tout le territoire national. Ainsi qu'un réseau de distribution de 35 CLR dont 06 mutualisés (plusieurs clients dans le même entrepôt) pour activité principale de prestation de manutention (réception, stockage et expédition), répartis sur le territoire national, le but de ces CLR est de réduire les frais de transport et les délais de livraison grâce à une plus grande proximité au clients finaux, l'implantation des CLR est faite sur le contrat de location. Leurs capacités de stockage varient entre 1000 à 2000 m³

L'implantation des plateformes, agences de transport et CLR est représenté dans la figure suivante :

Le tableau ci-dessous donne un aperçu global des trois plates-formes logistiques de NUMILOG :

CHAPITRE III : La communication au sein de NUMILOG

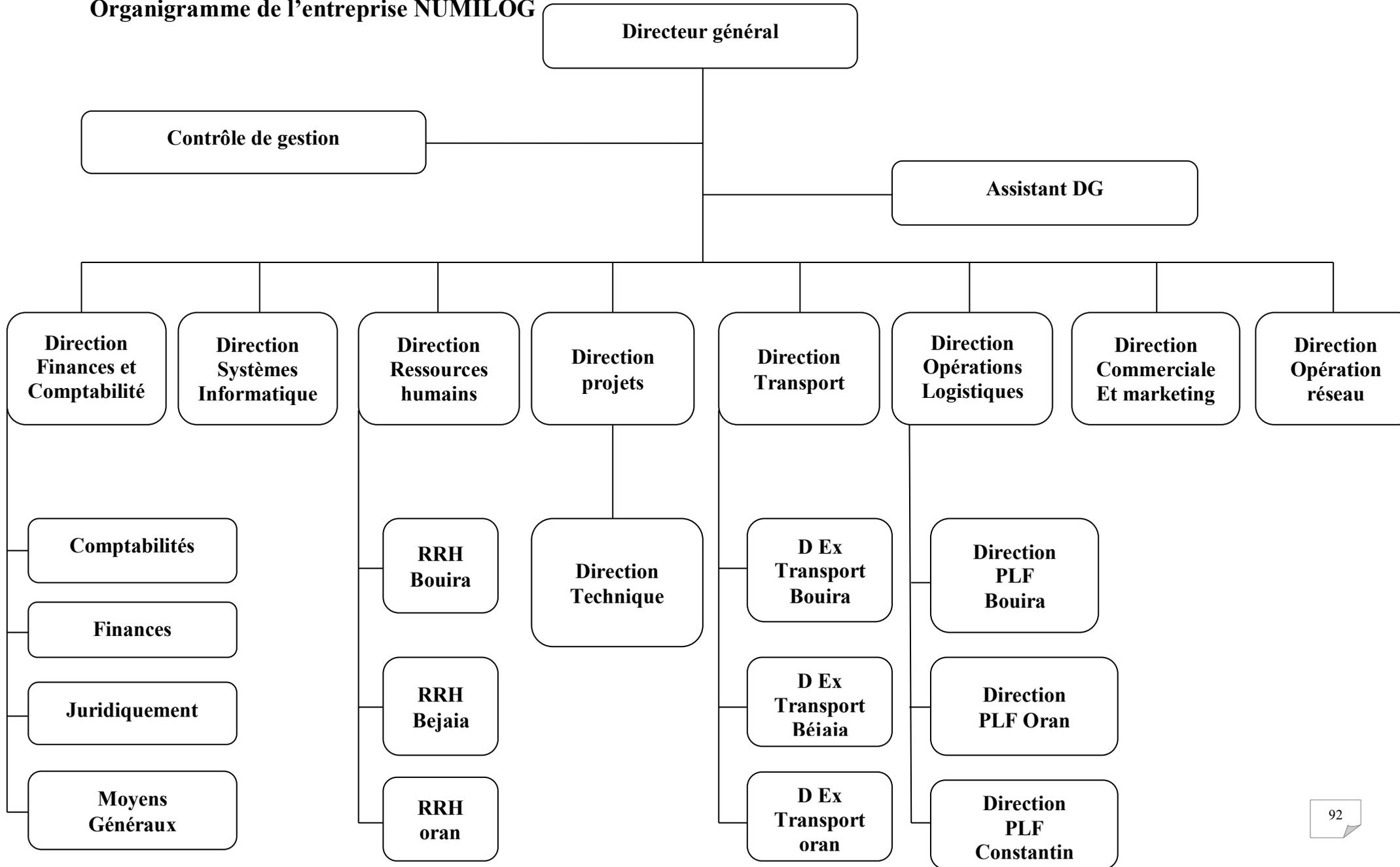
Tableau N°5 : caractéristiques des plateformes logistiques de NUMILOG

Région	Hassi ameur (Oran)	Bouira	Constantine
Surface totale	27 000m ² divisée en -surface sous température dirigée (5000m ²) -zone ambiante (12000 m ²) -surface administrative (10000 m ²)	75 000 m ² divisée en -surface sous température dirigée (28 000 m ²) -zone ambiante (24 000 m) -surface administrative (4000 m ²)	22 100 m ²
Capacité de stockage	20 000 palettes au minimum	De 60 000 à 80 000 palettes	3 500 palettes au minimum
Effectif	240 collaborateurs	516 collaborateurs	200 collaborateurs

Source : établi par nous même, basé sur des documents internes à l'entreprise

Pour permettre d'atteindre les différents objectifs stratégiques, NUMILOG est structuré Selon l'organigramme suivant :

Organigramme de l'entreprise NUMILOG



Section 2 : Présentation et interprétation des résultats

1. La pré-enquête

Pouvoir réaliser notre travail de recherche nous avons commencé tout d'abord par une pré-enquête.

Dans tout projet de recherche la pré-enquête est une phase importante et utile qui se présente comme l'une des étapes de la recherche, qui a pour but de rassembler le maximum d'informations sur notre étude après avoir reçu l'autorisation d'accès par le service GRH de l'entreprise NUMILOG afin de mener une recherche sur leur organisme.

Cette étape nous a permis de familiariser avec le terrain afin d'avoir des données nécessaires concernant notre thème (avoir la population d'enquête, le choix de la méthode). Selon Gravitez : « la pré-enquête consiste à essayer sur un échantillon réduit, les instruments (questionnaire, analyse de document), prévus pour effectuer l'enquête si on a des doutes sur telle ou telle variable, ou sur le rendement de telle technique, nous pouvons exploiter de façon limitée le problème à étudié avant même de préciser définitivement ses objectifs»¹.

Notre pré-enquête est exploratoire, elle s'est déroulée durant une période de 30 jours allant du 04/09/2019 jusqu'au 03/10/2019. Dans le cadre de notre recherche, nous avons passé beaucoup de temps sur le terrain en vue de connaître notre environnement de travail. Nous avons consacré aussi le temps à la documentation et à l'historique de l'entreprise et notre guide d'entretien.

Elle nous a permis de mieux connaître le terrain et les conditions de fonctionnement et d'organisation d'accueil, comme elle nous a permis aussi de cerner notre thème et de discuter avec les managers de l'entreprise sur l'importance de la communication interne de l'entreprise .

2. Définition de l'étude qualitative

La recherche qualitative est souvent caractérisée par une évaluation en profondeur. Dans la pratique, la recherche qualitative est exécutée auprès d'un individu ou groupe de répondants

Significativement plus réduit que ceux utilisés par la recherche quantitative et ce pour deux motifs :

Les études de recherche qualitative sont conçues pour recueillir des informations significatives et en profondeur. Les interviews en recherche qualitative sont beaucoup plus longues qu'en recherche quantitative parce que les réponses aux questions demeurent ouvertes. Les études qualitatives visent essentiellement la compréhension des logiques qui sous-tendent les opinions de tel type de population sur un certain sujet.

3. Les techniques utilisées

Toute recherche ou application à caractère scientifique en science humaine comme dans les sciences en générale, doit comprendre l'utilisation des procédés opératoire, rigoureux, d'être appliqué dans la réalité ce qu'on appelle technique, ce choix de technique d'investigation ne se fait pas d'une manière aléatoire mais en relation avec les objectifs poursuivie et surtout le type de données à recueillir.

Pour effectuer notre enquête de terrain nous avons choisi deux types de techniques : l'entretien et l'observation.

Pour cette approche, nous avons choisi d'utiliser dans notre enquête un entretien semi-directif.

3.1. Définition de l'entretien

Selon Maurice ANGERS l'entretien est : « une technique directe d'investigation scientifique utilisée auprès d'individus pris isolément, bien aussi dans certains cas aussi auprès des groupes, qui permet de les interroger de façon semi directive, et de faire un prélèvement qualitatif en vue de connaitre en profondeur les informations »

Donc cette technique est plus adéquate à la méthode qualitative ainsi à la nature de notre étude. En outre, l'entretien permet d'explorer de manière plus ouverte et approfondie les enquêtés. Dans le souci de laisser aux enquêtés une certaine liberté dans la formulation de leurs réponses et collecter le maximum d'informations, nous avons opté pour l'entretien semi directif « dont le but est de recueillir auprès de l'interlocuteur des informations utiles en fonction d'objectifs établis par le chercheur ».

L'entretien semi directif s'appuie sur un document formalisé. Il s'agit de construire une trame souple de questionnaire, qui traduit les questionnements de la problématique et les hypothèses en questions concrètes formulées simplement à poser à l'interlocuteur. Ce guide, tel que nous le construisons, est structuré en thèmes et chaque thème regroupant une série de questions pour lesquelles des relances sont proposées permettant d'affiner les données recueillies.

« Il consiste une interaction animé de façon souple et très ouverte par le chercheur. Celui-ci se laissera guider par le rythme et le contenu unique de l'échange dans le but d'élaborer, sur un mode qui ressemble à celui de la conversation grâce à cette interaction, une compréhension riche de phénomène à l'étude sera construite simultanément avec l'interviewé ». Les entretiens semi directifs sont menés sur base d'un guide d'entretien constitué de différentes questions préalablement élaborés en fonction des objectifs.

Notre guide d'entretien est composé de trois axes qui contiennent des différentes questions, ses axes sont les suivant :

Autrement dit, interview (ou entretien) est un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet prédéterminé. C'est une discussion orientée, « procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relation avec les objectifs fixés »

Pour atteindre notre objet d'étude nous avons interviewé un nombre de personnes 9 responsables, dont 6 sont des responsables des deux activités principales (transport et logistique) de l'entreprise et 3 responsables des activités de soutiens.

La sélection de ces personnes a été en matière de leurs responsabilités et leurs tâches dans l'entreprise qui ont une relation directe ou indirecte avec notre sujet de recherche d'où la capacité de répondre à nos questions.

3.2 L'observation

Dans notre entretien nous avons opté pour une autre technique qui est d'observation générale, dans le but de familiariser et de s'adapter, de connaître le terrain une fois nous disposons de notre problématique.

C'est une technique d'investigation qui consiste à constater visuellement et avec discrétion les faits avec exactement comme il se présente. Et au cours de notre premier contact nous avons basé sur une observation générale afin d'enrichir nos informations collectées par voie d'entretien en mettant de côté toute idée préconçue. L'observation est : « une constatation d'un fait à l'aide de moyen d'investigation approprié ».

Selon Maurice Angers, l'observation est : « une technique d'investigation qui permet d'observer un groupe d'une manière générale pour faire habituellement un prélèvement qualitatif en vue de comprendre des attitudes et des comportements ».

4. La population étudiée

Selon M. ANGERS, la population d'étude « est un ensemble de tous les individus qui ont des caractéristiques qui correspondent aux objectifs de la recherche », dans notre recherche, la population étudiée est composée essentiellement des cadres de différents services de l'entreprise Danone Djurdjura Algérie, nous avons une population mère de (112) cadres, et après un prélèvement nous avons recueilli un échantillonnage finale de (15) unités, nous avons effectué avec eux un guide d'entretien qui est composé de trois axes principaux. C'est pour cela nous avons procédé pour un échantillonnage de boule de neige qui consiste à prendre contact avec la première personne enquêtée qui nous a orienté vers une autre personne

et ainsi de suite comme une boule de neige qui prend de l'ampleur, c'est un procédé scientifique existant dans les études qualitatives.

5. L'échantillonnage et l'identification de l'échantillon

L'échantillon consiste un ensemble des opérations permettant de sélectionner un sous ensemble d'une population en vue de constituer un échantillon. « L'échantillon est une partie, ou un sous ensemble d'une population mère ».

L'étape de choix de l'échantillon est une étape très importante dans la recherche, puisque elle vise à appliquer sur cet échantillonnage restreint et représentatif de la population mère la technique de recherche vue utile et plus adéquate pour la collecte d'information.

Notre échantillonnage final est constitué donc de 15 cadres. A ce moment-là nous avons procédé pour un d'échantillonnage nommé boule de neige : « cette technique est adaptée à des enquêtes de personnes possédant certaines caractéristiques rares ayant identifié quelques personnes appartenant à cette population il leur est demandé d'indiqué d'autres personnes de leurs connaissances possédant la même caractéristique. Cette technique convient aussi à l'étude de réseaux relationnels».

6. La méthode d'analyse

L'analyse thématique est un passage obligatoire pour avoir des résultats « c'est celle qui tente principalement de mettre en évidence les représentations sociale ou les jugements des locuteurs à partir d'un examen de certains éléments constitutifs du discours, elle consiste à découper transversalement tous les corpus. L'unité de découpage est le thème qui représente un fragment de discours. Chaque thème est définit par une grille d'analyse élaborer empiriquement »

CHAPITRE III : La communication au sein de NUMILOG

Tableau 06 : les caractéristiques socioprofessionnelles des enquêtés

	Nom	Poste	Catégorie	Niveau d'étude	Expérience
Activités principales	Mr Achour Ait Namoune	REX logistique (Numidis)	Cadre	Universitaire	08 ans
	Mr Ouahi Smail	REX logistique (Danone)	Cadre	Universitaire	07 ans
	Mr Hassan Gasmi	REX logistique (Cevi-Food,IP)	Cadre	Universitaire	07 ans
	Mr Makaci Lotfi	REX logistique (Cevi-Food,mp)	Cadre	Universitaire	06 ans
	Mr Zamoum Djamel	REX transport (Frais)	Cadre	Universitaire	06 ans
	Mr Rahmani Mahi Dine	REX transport (Sec)	Cadre	Universitaire	06 ans
	Mr Aoudjit Nabil	Chef d'équipe (Transport)	Maitrise	Universitaire	03 ans
	Mr Amhir Ali	Responsable RH	Cadre	Universitaire	05 mois
Activités de soutiens	Mr Guettal Khalil	DFC (représentant juridique de NUMILOG)	Cadre	Universitaire	07 ans
	Mr Demouche Mouhamed	QHSE	Cadre	Universitaire	08 ans
	Mr Si Youcef Samir	DCG	Maitrise	Universitaire	02 ans

Source : réalisé par nous-mêmes

Section 03 : La communication interne au sein de NUMILOG

La communication au niveau de NUMILOG est un moyen vital puisqu'il joue un rôle de très grandes importances dans la réussite de cette dernière et plus précisément la communication interne. En l'absence de cette dernière, le travail est suspendu, les instructions et les ordres également et interrompt l'échange de l'information, il n'y aura ni émetteur, ni récepteur et non plus le feed-back qui contient les résultats de l'estimation des travaux.

1. La définition de la communication interne :

D'après le responsable RH de NUMILOG la communication interne peut se définir dans un premier temps comme l'ensemble des actions de communication destinées aux collaborateurs, « La communication interne est une des déclinaisons de la communication d'entreprise. Elle est la composante d'un système globale d'organisation, des flux d'informations et des échanges, donc, la communication interne est la gestion de flux d'informations à l'intérieur de notre entreprise»

L'enjeu de la communication d'après les responsables de NUMILOG est de canaliser ces informations, de les traiter, de façon à les diriger vers leurs utilisateurs. En effet, il ne faut pas se laisser envahir pour une abondance d'information qui ne serait pas utiles à la prise de décision, vu qu'elle s'inscrit aussi dans une politique de gestion des ressources humaines, la communication vise à réduire donc les dysfonctionnements éventuels entre les acteurs de l'entreprise, et à favoriser un bon climat social, et représente un instrument d'intégration des collaborateurs.

2. Les formes de la communication interne

L'organisation de la communication interne de NUMILOG peut être de type :

2.1 Verticale

Descendante quand l'information vient de la direction à destination des REX et des collaborateurs. Ascendante quand l'information part de la base pour aller au sommet.

2.2 Horizontal

Quand la communication est organisée entre personnes d'un même niveau hiérarchique.

3. Les modalités de la communication interne au sein de NUMILOG

Démontrer les canaux de communication et fournir des informations représente un stimulateur efficace pour les collaborateurs, ça fortifie l'esprit de participation, la coopération et la satisfaction fonctionnelle. Il existe 3 grands types de temps dans l'entreprise : le quotidien, l'évènement, la crise

3.1 Quotidien

La communication peut être quotidienne au sein de l'entreprise NUMILOG, lors des réunions, départ/arrivées, communication des résultats, gestion des absences, arrivée des courriers et aussi lors des formations internes. Etc.

3.2 Evénement

Pendant les différents événements de NUMILOG la communication d'évènement est celle qui prime, à l'exemple de la Journée d'entreprise, lors du lancement d'un nouveau produit ou l'arrivée d'une nouvelle clientèle etc.

3.3 Crise

Lors des crises qui peuvent avoir lieu au sein de cette entreprise le mode de communication change, pour pouvoir faire face à une situation de crise jugée en tant que tel, à l'exemple des grèves, la demande d'un surstock du client (la demande de DANON en 2019 d'un surstock lors de la crise économique faute régression de la demande simultanément avec l'augmentation de l'offre du produit) etc.

4. Les objectifs de la communication interne au sein de NUMILOG

Les objectifs de communication découlent directement de la stratégie générale du groupe CEVITAL. Ils sont la traduction de la vision stratégique du dirigeant.

Ils peuvent être résumés comme suit :

4.1 Former

La formation technique sur les machines ou sur du nouveau matériel, ou bien, formation pratique (comment animer une réunion, comment gérer son temps, comment animer un cercle de qualité).

4.2 Informer et s'informer

Comme une finalité principale de l'entreprise, la communication doit intégrer l'information sur les résultats, l'environnement de l'entreprise, les objectifs à court, moyen et long terme, les hommes (qui, à qui et fait quoi), la structure de l'organisation

4.3 Motiver

La Valorisation des hommes et de leurs résultats dans les medias internes et externes, ainsi que la valorisation de l'entreprise et de ses résultats dans les medias internes et externes.

4.4 Fédérer

L'un des objectifs de l'entreprise par le biais de la communication est de fédérer l'image extérieure de l'entreprise et le message de président.

L'objectif global de la communication interne au sein de NUMILOG consiste à gérer de manière optimale le couple demande /offre d'information dans l'organisation et de mettre en commun un langage, une culture, un ensemble de valeurs afin de développer une appartenance au sein de NUMILOG. Elle crée un langage commun qui permet à chacun d'orienter et adapter son comportement professionnel.

5. Les types de la communication interne

Comme toute entreprise, la communication interne peut être de type formel ou informel

5.1 La communication informelle

C'est une communication spontanée qui ne respecte aucune règle. Elle peut être utile mais elle n'est pas obligatoire. Son caractère informel oblige à contrôler son exactitude. est une communication dont l'information ou bien le contenu n'est pas prévu ni émis par la hiérarchie, mais plutôt c'est des informations qui circulent à l'intérieur des groupes des travailleurs comme la rumeur.

Au sein de NUMILOG, la communication informelle est carrément absente, d'après monsieur AIT NAMOUN « la formalisation de nos procédures engendre l'absence de la communication, informelle suite au règlement interne et à l'ensemble des modes de gestion »

5.2 La communication formelle

C'est une communication raisonnée, prévue, ordonnée qui passe par la voie hiérarchique. Elle est indispensable à la prise de décisions.

6. Les outils de la communication interne

Parmi les ingrédients qui contribuent à l'optimisation de la chaîne logistique, une communication parfaite entre les différents acteurs est un facteur clé de succès. Pour cela l'entreprise Numilog utilise des outils de communication qui sont :

6.1 Les outils oraux

Ils traduisent tous les outils exprimés uniquement par le langage verbal comme :

6.1.1 Les réunions

Elles permettent d'échanger sur l'actualité de l'entreprise, sur des points à améliorer dans les processus de travail, etc. L'employé peut se sentir plus à l'aise, pour parler de problèmes rencontrés dans son travail, au sein d'un groupe plutôt que seul.

6.1.2 Téléphone

C'est un moyen de communication rapide qui consiste à communiquer oralement avec les collaborateurs. Il permet d'avoir un gain de temps, et des réponses immédiates.

6.2 Les outils écrits

Ils englobent tous les outils de communication exprimés par écrit

6.2.1 La messagerie électronique (e-mail)

Pour l'entreprise Numilog l'e-mail est devenu un outil essentiel de communication, Il permet d'échanger des messages textes à travers les réseaux informatiques et d'adresser du courrier ou de simples messages à un ou plusieurs destinataires. Avec un avantage de stockage de courrier.

6.2.2 Management System Warehouse (WMS)

La communication en temps réel en logistique est indispensable, l'implantation d'un logiciel WMS en entrepôt peut s'avérer décisif. Ce progiciel embarque effectivement un grand nombre de fonctionnalités pour recueillir des données clés mais aussi les diffuser au sein de l'entrepôt. Le WMS peut aussi communiquer avec les logiciels de gestion de transports pour pouvoir offrir aux clients en temps réel toutes les informations relatives à la livraison de commande.

6.2.3 Transport management system (TMS)

Le TMS garanti un meilleur travail d'équipe au sein de entreprise NUMILOG. Chaque collaborateur travaille plus efficacement, car tous sont reliés en temps réel via le TMS. Ils peuvent donc échanger des informations de manière instantanée à toutes les étapes de la supply chain. Pour une bonne gestion de transport, se logiciel est donc idéal en ce qu'il

favorise un travail collaboratif, agile et efficace. Dans le transport routier de marchandises notamment, le très grand nombre de collaborateurs et d'intermédiaires rend nécessaire une communication fluide entre tous les acteurs de la chaîne logistique.

6.2.4 Note de service

La note de service donne ou rappelle des consignes, décrit un processus, une procédure. L'émetteur est un supérieur hiérarchique, le récepteur est tout ou une partie du personnel. Le message est normalement suivi d'une mise en exécution.

6.2.5 Journal d'entreprise

Le journal est un outil de communication entre la DG et l'ensemble de l'entreprise afin de transmettre de l'information sur l'entreprise mais surtout de renforcer les valeurs chères à l'entreprise (esprit d'équipe, convivialité, qualité, connaissance mutuelle, réappropriation du projet de l'entreprise).

6.2.6 Le panneau d'affichage

C'est un moyen d'information qui permet de prévenir, sensibiliser ou informer les collaborateurs de NUMILOG.

SECTION 04 : Le mode de coordination au sein de NUMILOG

La coordination est au cœur de toutes les activités de NUMILOG et les éléments essentiels de la coordination pour l'entreprise c'est bien l'articulation d'efforts et d'actions individuels en vue d'atteindre un objectif final commun et établi au préalable. Ainsi, la coordination va de pair avec la répartition du travail et des activités entre plusieurs membres de NUMILOG, appartenant à de différents niveaux hiérarchiques, et qui convergent vers un objectif commun. Elle est l'élément qui contribue à l'articulation du travail entre les différentes personnes ainsi que les multiples services de l'entreprise.

D'après MR Aoudjit « Coordonner c'est mettre en harmonie tous les acteurs de NUMOLIG à travers des dispositifs de coordination très pragmatiques, telle que la réunion. La coordination consiste à séquencer et quantifier en termes de temps les activités, afin d'allouer le nombre de ressources nécessaires »

Au sein de NUMILOG la communication est une opération vitale, dynamique qui touche les activités qui consistent dans le transfert et la réception de l'information et la faire

comprendre d'une personne à une autre ou d'un groupe à un autre quelle que soit de nature social ou culturelle. En considérant que NUMILOG est une existence sociale, elle rassemble un groupe d'individus qui est formé de différentes communautés à fin de travailler dans tous les domaines et dans les activités de l'organisation.

L'élément essentiel dans le mouvement et la dynamique de la collectivité c'est la communication interactive entre les individus dont le travail ne peut se faire sans cette dernière et on ne peut imaginer en tant qu'une personne pouvant réaliser un but sans la communication. La coordination repose sur la fixation à l'avance du travail à réaliser et des objectifs à atteindre, et cette communication descendante de ces objectifs et le contrôle de leur atteinte caractérise le mode de supervision directe dans les entreprises divisionnaires à l'instar de NUMILOG.

Sur ce, la discussion, le discours, l'écoute, les instructions, les réunions, et les rapports représentent les moyens de la communication pour transmettre les idées et l'information pour l'ensemble des collaborateurs.

Synthèse des résultats obtenus

Le travail d'enquête effectué sur le terrain, à travers les différents entretiens menés auprès des enquêtés nous a permis de recueillir un ensemble de données et qui nous a aider aussi à mieux appréhender le rôle que joue la communication interne dans une entreprise de transport et logistique.

Les résultats obtenus ont démontrés que la de communication interne de NUMILOG est efficace. Tous nos enquêtés reconnaissent son importance dans leurs entreprise. Le développement des outils de communication interne qu' il soit formel ou informel facilite le phénomène d'intégration, comme il facilite à l'entreprise la transmission de son message essentiel. A ce moment-là les outils de communication constituent donc le socle fondateur de l'entreprise, donc avec les outils de communication, il est facile de collaborer et de coopérer.

La communication interne s'inscrit dans un contexte de faciliter et fluidifier l'information, favoriser les échanges au continu, impliquer tous les intervenants dans la réalisation des objectifs, permettre à tout le monde de proposer des idées, partager les indicateurs de performances, remercier et récompenser les collaborateurs sur leurs réalisations, communiquer les nouvelles de l'entreprise. D'après les responsables de cette entreprise. En terme hiérarchique à Numilog, la communication interne nous permet

d'incarner surtout les valeurs du groupe CEVITAL sur lequel toutes les communications sont basées. Un sentiment d'appartenance est créé, un respect sans fin, des messages brefs et sensés, des communications motivantes et formatrices, un sentiment de formation continu est ressenti. Des instructions claires et nettes, des idées proposées, des suivis et des contrôles communiqués, des mesures correctives suggérées et parfois exigées.

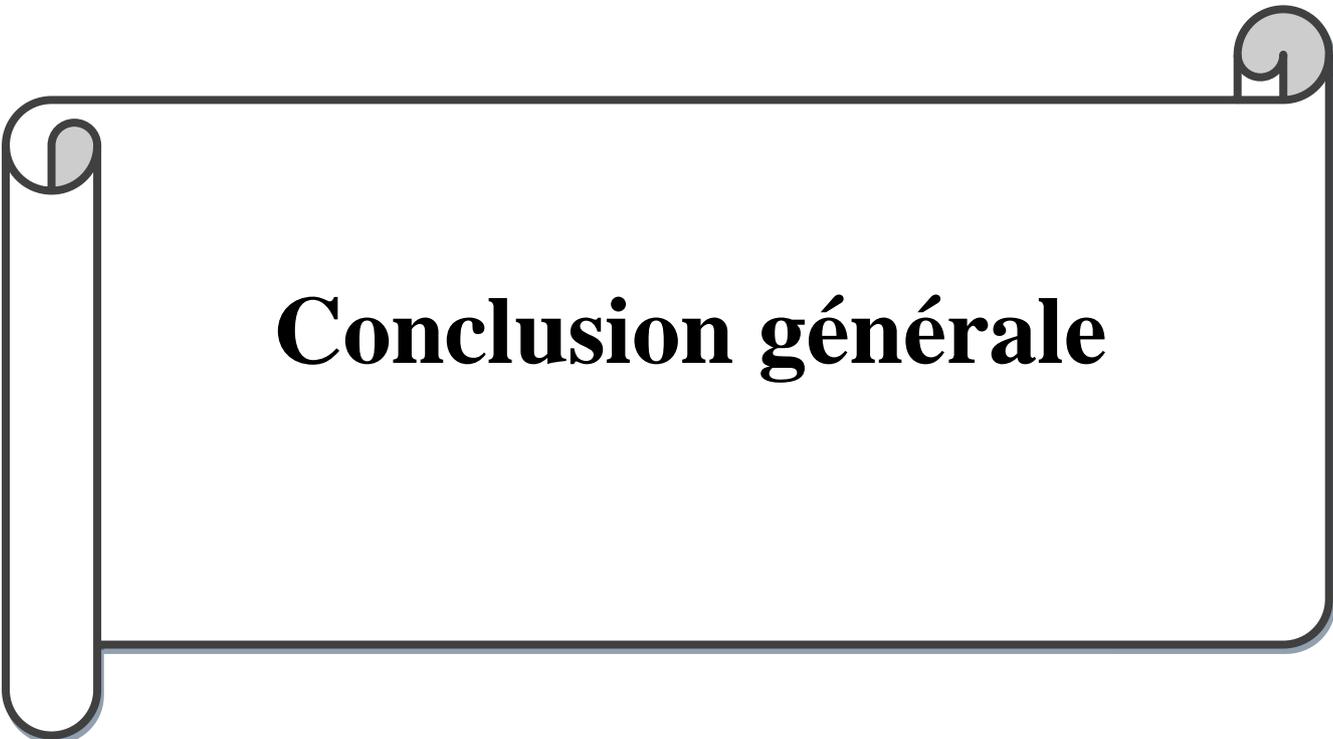
L'objectif visé par la communication interne de l'entreprise est essentiellement de permettre la bonne diffusion de l'information entre toutes les parties prenantes, faire adhérer et rassembler ces dernières sur les projets tracés et leurs réalisations, créer un environnement d'échanges et de convivialité qui a instauré un climat relationnel très développé basé sur la force de proposition et de la confiance. Une chose aussi très importante à Numilog qui est l'intervention et la participation de tout le monde dans la proposition des idées, la recherche des problématiques, l'adaptation des solutions adéquates, le partage de PDCA et le suivi des réalisations et des résolutions.

Réseaux internet, Outlook comme moyen essentiel de communication interne, réseau téléphonique CISCO, téléphone portables, supports papiers, tableaux d'affichages, pancartes de signalisation, plans de circulations, notes de services, espaces briefing avec moyens audiovisuels, salles de réunions dotées de moyens nécessaires, journal interne One Numilog, petits déjeuner collaborateurs, repas de fin d'année avec l'encadrement.

Concernant les supports papiers à l'ère du digital, les dirigeants le considère comme un moyen de communication incontournable, caractère officiel mieux reconnu, et plus attractif et influant. Pour les Salariés, il est plus influant, la signature et le cachet sont d'une importance capitale, plus accessible, inspire plus de confiance plus que le mail par exemple, d'une valeur juridique plus intéressante.

Selon la taille de NUMILOG et le nombre de collaborateur qu'elle détient, la communication informelle devient un levier très important. Nous n'avons pas besoin de formaliser. Gagner en proximité avec ces collaborateurs ne fait que motiver ces derniers à s'impliquer d'avantage pour réaliser les objectifs, se permettre de poser des questions, etc.

Pour NUMILOG, l'utilisation de la communication informelle est aussi très importante pour le développement d'une proximité significative permettant de satisfaire les collaborateurs, et les clients. Lancer des débats, des briefings, créer des moments d'échanges avec ses collaborateurs reste une chose très Fructivie, mais, l'entreprise NUMILOG a une politique contradictoire avec la communication interne informelle (les rumeurs et l'information de bouche à oreille) elle favorise plutôt et encourage les échanges formels professionnels d'après ses dirigeants.



Conclusion générale

Conclusion générale

L'histoire de la communication est aussi ancienne que celle de l'humanité. Aujourd'hui comme hier, la communication et ses canaux sont les moyens de diffuser des informations à caractère culturel, au sens large sur les événements les découvertes et les traditions d'en garder la trace. La culture d'une communauté des personnes et sans doute l'élément le plus déterminant du contexte. L'image que nous donnons doit être confirmée par autrui. Le fait que le rôle, le statut et la place des acteurs soient bien identifiés permet aux interlocuteurs de se reconnaître dans une position sociale, d'éviter et d'assurer la crédibilité, L'identité situationnelle du locuteur est repérable dans l'énonciation.

Les premiers pas de la communication interne apparaissent avec l'avènement de l'ère industrielle et le besoin des directions de certaines entreprises de transmettre des consignes et des informations à leurs salariés, les moyens de communication interne ont aussi connu une évolution croissante depuis leurs apparitions. Au début des années 90.

La stratégie est le moyen par lequel l'entreprise atteint ses objectifs tout en répondant aux exigences de son environnement. Comme c'est la source d'où ressort une structure qui sera chargée de sa mise en œuvre. La corrélation entre les deux fait que la stratégie ne peut voir le jour sans structure qui lui correspond parfaitement. Aussi la structure ne peut être efficace que si elle permet la réalisation de la stratégie adoptée par l'entreprise. Selon A.Chandler, lors d'un changement stratégique il est nécessaire de prendre en considération, la capacité de la structure actuelle à réaliser la nouvelle stratégie.

Cependant, la structure définie par Mintzberg comme « la somme totale des moyens employés pour diviser le travail entre tâches distinctes et pour ensuite assurer la coordination nécessaire entre ces tâches » qui appartient à un environnement mouvant, instable et complexe comme celui d'une économie de marché, devrait posséder les clés de la flexibilité qui permettent de répondre aux exigences de sa stratégie. La capacité de la structure à répondre à sa stratégie réside dans le lien qui fait leur interrelation. En effet, les mécanismes de coordination au sein de la structure exercent une action de contrôle sur les tâches achevées. Selon Yvan Barel, cette action doit refléter la stratégie adoptée et ce par le choix et la mise en place des mécanismes, suivant une adéquation avec cette même stratégie.

Sans aucun doute de nos jours la communication est indispensable dans la vie de l'entreprise, car elle englobe l'ensemble des actes qui se produisent à l'intérieure, il importe

de cultiver un langage facile, dont son agilité ne fait que renforcer les relations internes, dans le but est la réalisation des objectifs tout en mobilisant les différentes énergies. La transmission de l'information doit être la première préoccupation de l'entreprise, dont la direction doit accorder une importance primordiale pour assurer le bon déroulement des relations internes.

D'après notre étude qui a été effectuée au sein de l'entreprise **NUMILOG** sous le thème « La Communication Interne Entre Le Formel et Informel », qui est considérée comme un moyen important pour l'entreprise et les travailleurs. La communication interne est un outil utile dans les entreprises et les organisations parce qu'elle permet de simplifier le fonctionnement, c'est-à-dire que chacun peut se situer dans l'organisation en comprenant mieux les activités et les objectifs fixés aux autres services et participe à la prise de décision.

Faire usage d'une stratégie de communication interne, permet d'impliquer et de responsabiliser l'ensemble du personnel dans la réalisation des ambitions de l'entreprise, et la communication interne regroupe un ensemble d'actions visant à créer les conditions de la performance individuelle et collective. A finalité organisationnelle, elle doit favoriser la coordination, la collaboration entre salariés et ce par la détermination d'un système adéquat d'interactions et de médiations essentiellement liée aux dimensions comportementales et psychologiques de la situation de travail, la communication interne doit permettre d'informer de manière factuelle sur ce qui existe, de produire du sens, de créer la cohésion et de soutenir la motivation.

Actuellement, la communication interne devient de plus en plus importante dans le parcours de l'entreprise, elle est l'élément indispensable qui assure la liaison entre la direction et les salariés, elle est l'outil efficace pour informer, fédérer et motiver ce qui peut se faire avec la participation, à la réalisation des projets, et avec l'échange d'information entre les collègues.

L'entreprise «NUMILOG» est parmi les entreprises Algériennes qui ont recours à la communication interne soit avec son formel soit avec son informel afin de mobiliser son personnel et l'informer sur ses objectifs et surtout les motiver. Alors on peut dire que les travailleurs de l'entreprise sont considérés comme l'édifice même de ce dernier.

Nous avons constaté que les travailleurs sont satisfaits du système d'information actuel de leur entreprise, et que la communication interne développe le sentiment d'appartenance et d'intégration des travailleurs dans l'entreprise « NUMILOG » qui se fait

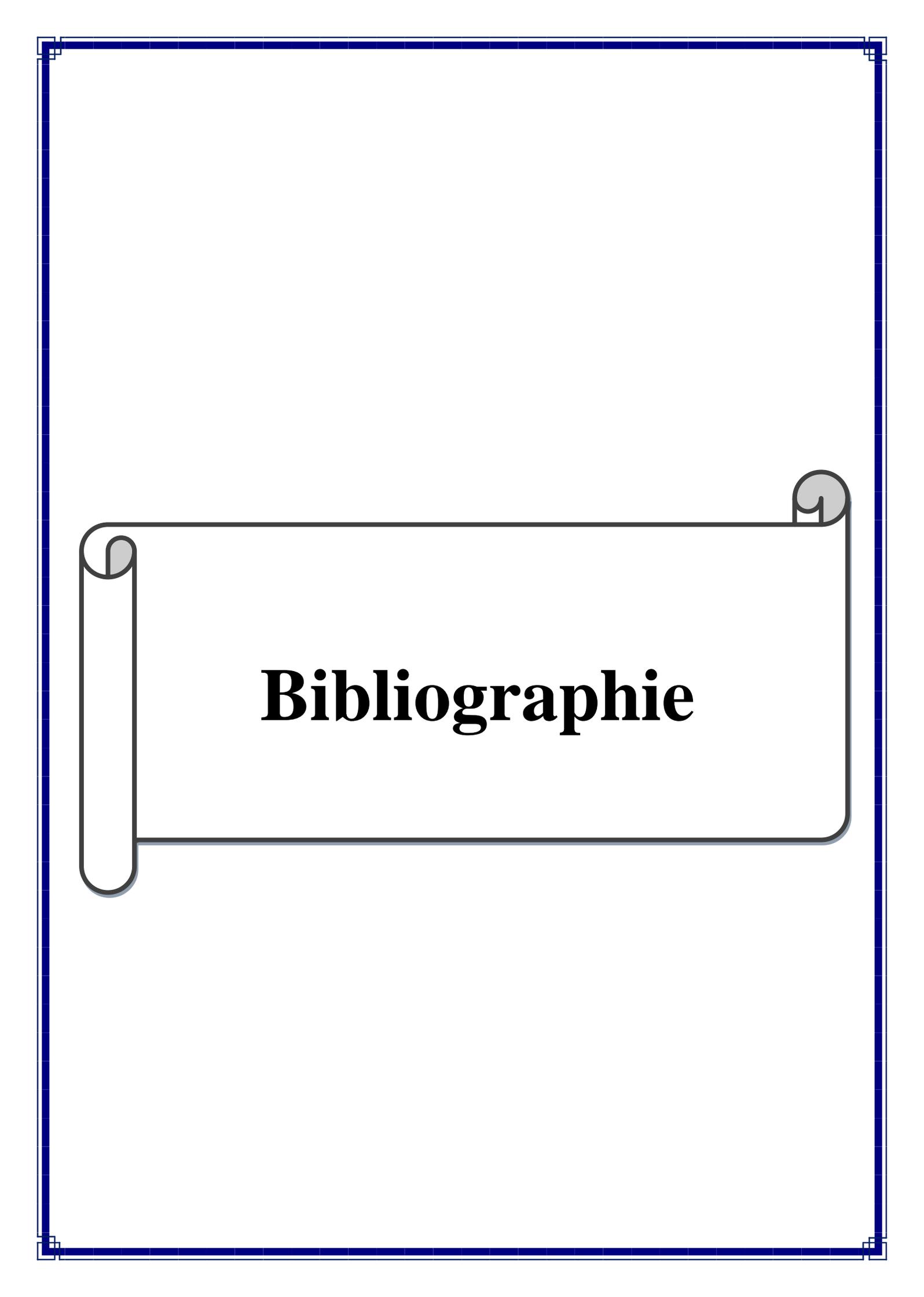
par la réalisation des projets d'entreprise et la prise en considération des opinions des travailleurs.

Après l'enquête, la collecte des données, l'interprétation et l'analyse des résultats obtenues, il apparaît clairement que la majorité des salariés de l'entreprise «NUMILOG» a une grande conscience de l'importance de la communication interne, et cela malgré leurs différents niveaux d'instruction des catégories socioprofessionnelles parce que, la communication interne peut motiver et améliorer une relation entre l'administration et le personnel pour atteindre les objectifs dans l'établissement.

D'autre part, nous avons démontré que l'acte de communiquer est fondamentale dans les différentes fonctions du management. Sans communication interne, l'entreprise ne peut pas planifier, c'est-à-dire expliquer l'objectif, la mission, l'organisation, et implique la mise en place des mécanismes de coordination (Relation formelle /informelles).

Pour répondre à notre problématique, à la lumière des résultats de l'étude, nous pouvons déduire que la communication interne est l'un de ces facteurs qui peut mettre en place un climat organisationnel capable de favoriser la motivation au travail. NUMILOG favorise et encourage la communication formelle qui signifie que cette dernière est plus efficace par rapport aux échanges informels.

Pour conclure, on dira brièvement que l'entreprise «NUMILOG» doit impérativement jouer la carte de communication interne comme clé de réussite.



Bibliographie

Références bibliographiques

Les Ouvrages

1. ANDERSON.G, Communication interne de l'entreprise, 2em édition, Ed Dunod, Paris.
2. BAGLIN.G & all, management industriel et logistique, 3ème édition, Ed Economica.
3. CHARPENTIER.P, organisation et gestion de l'entreprise, édition Nathan, Paris, 1997.
4. DEMONT.L, KEMPF.A, RAPIDEL.M & SCIBETTA.C, Communication des entreprises: stratégies et pratiques, édition Nathan, 1996.
5. GERARD.B, OLIVIER.B, ALAIN.G et MICHEL.G, « management industriel et logistique », 3eme Edition, Paris.
6. GIROUX.N et TAYLOR.J, Le changement par la conversation stratégique, Montréal document de travail Giscor, 1993.
7. JABLIN.F, PUTNAM.L, ROBERTS.K & PORTER.L, Communication Theory and Organizational Communication: Multiple Definitions, 1987.
8. JORDAN.G, HALPIN.D & MALONEY.W, La communication corporate, 3e édition, Dunod, Paris, 2010.
9. LENDERVIE.J et BROCHAND.B, publicitor, Dalloz, 5ème édition, paris, 2001.
10. LIBAERT.T & WESTPHALEN.M-H, Communication des associations, Dunod, paris, 2009.
11. LIBAERT.T et WESTPHALEN.M-H, la communication externe des entreprises, 4eme édition, Dunod, Paris, 2014.
12. MARCHAL, logistique globale : supply chain management, édition ellipses.
13. MAROUK.S, la chaine logistique, édition, Paris, 2007.
14. MCDANIEL.J, Communication The Process of Organizing, 1977.
15. MENY.Y, Communication théorique et pratique, Pearson Education, Paris, France.
16. MEDAN.P et GRATACAP.A, logistique et supply chaine management, édition Dunod, Paris, 2008.
17. MINTZBERG.H, le management, Edition des organisations, 1989.
18. MINTZBER.H, the Structuring of Organizations, Englewood Cliffs, 1979.
19. MOREL.P, structure et dynamique des organisations, Edition d'Organisation, Paris.
20. PELLEMAN.S, recherche qualitative en marketing, Boeck & Larcier, Paris, 1999.
21. PUTNAM.L, Paradigms for Organizational Communication, 1982.
22. SAMI.K, Stratégie Logistique, supply chain management, Dunod, Paris, 2004.

23. SOHIER.J, la logistique : comprendre la démarche logistique, ses enjeux, et ses répercussions sur la question, Vuibert, 2012, Paris.
24. VALLIN.P, la logistique : modèles et méthodes du pilotage des flux, 2eme édition, Ed Economica, Paris, 2001.
25. WESTPHALEN.M-H & LIBAERT.T, Communicator, 4eme édition, Dunod, paris, 2004.
26. WEICK.K, The Social Psychology of Organizing, Don Mills, Addison Westley, 1969.
27. ZOUAOUI.M et KARAOUI.S, Le management processus de gestion de fonction de l'entreprise, C.L.E : Tunis, 1999.
28. La communication d'entreprise, 2eme édition, Economica, Paris, 2005.

Les Revues

1. An Overview and Synthesis, The Western Journal of Speech Communication, vol. 46, spring.
2. GRAY. B, BOUGON.M & DONNELLON.A, Organizations as Construction and Destruction of Meaning, Journal of Management Studies, vol 1 et 2, 1985.
3. MORGAN.G, Images de l'organisation, Presses de l'Université Laval, Québec, 1989.
4. ROGERS.E et REHKA.A-R, Three Schools of Organizational Behavior, dans Ferguson Stewart, Sherry Devereaux Ferguson, edition Intercom : Readings in Organizational Communication, Rochelle Park, Hayden, 1980.
5. SFEZ.L, La communication : Que sais-je ? Presses Universitaires de France, Paris, 1991.

Les Travaux universitaires (cours, thèses et mémoires) :

1. AZRINE.S, Le rôle de la communication interne sur la motivation du personnel : cas de « Entreprise portuaire de Bejaia » Mémoire de master académique en sociologie de travail et ressources humaines, UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA département des sciences sociales, 2015.
2. BOUHENNA.A, les enjeux des NTIC dans l'entreprise, Faculté des sciences Economique et de Gestion Université de Tlemcen, Algérie, novembre 2019.
3. DARD.S, De la nécessité d'organiser et coordonner le travail, à la formalisation de la fonction de Coordinateur au sein d'une organisation : cas de « Exemple d'un Service de Conception de Documentation Technique dans une entreprise du secteur de la santé »

- Diplôme national de master : UNIVERSITE DE LYON Département des sciences humaines, 2018.
4. DUPONCHEL.D, l'impact de la citoyenneté sur la gestion de la supply chain, mémoire de fin d'étude master en science du management, Paris, 2010.
 5. FERRADJ.S et HAMADOU.F, La stratégie de communication interne dans une entreprise multiculturelle : Cas de « Danone Djurdjura Algérie (DDA) » Mémoire de master académique en sciences de l'information et de la communication : UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA département des sciences humaines, 2018.
 6. FRANCAIS.M-J, planification des chaînes logistiques décisionnel et performance, thèse pour l'obtention du grade de docteur en productique, l'université de bordeaux 1, 2007.
 7. Institut national de commerce, logistique, transport et transit, 4eme année spécialité management, Algérie.
 8. KITOUN.S et HARRA.D, l'impact de la communication interne et externe sur l'image de entreprise : Cas de « SARL IFRI » » Mémoire de master académique en sociologie de travail et ressources humaines, UNIVERSITE ABDERRAHMANE MIRA DE BEJAIA département des sciences sociales, 2016.
 9. KOSSAI.M, les technologies de l'information et des communications, le capital humain, le changement organisationnel et la performance, thèse de doctorat en science économiques, paris, 2013.
 10. RAMA.R, logistic and supply chain management. Cours inédit, UNR Butare, 2000-2001.

Les sites web :

1. <https://tel.archives-ouvertes.fr/tel-01124114>
2. https://www.memoireonline.com/10/10/4051/m_Impact-des-Technologies-de-l-Information-et-de-la-Communication-tissu-productif--biens-services2.html
3. <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Moyens-generaux-communs.htm>
4. <http://www.logistiqueconseil.org/Articles/Entrepot-magasin/Moyens-generaux-communs.htm>
5. <https://www.apatransport.com/logiciels-wms-tms-linformatique-service-logistique-entreprise/>

6. <https://www.pixisoft.com/wms-ameliorer-communication-acteurs-logistiques>
7. www.cat-logistique.com/audit.htm.



Annexes

Table des matières

Remerciements.	
Dédicaces.	
Liste des abréviations.	
Liste des figures.	
Liste des tableaux.	
Sommaire.	
Introduction générale	01

Chapitre I : Les structures organisationnelles et la communication interne

Introduction	04
Section01 : Les structures organisationnelles	04
1-Définition de la structure	04
2-Structure organisationnelle	05
2.1 L'importance de la structure organisationnelle dans les entreprises	05
2.2 Les formes de structures organisationnelles	07
2.2.1 Les structures simples	07
2.2.1.1 La structure hiérarchique : H. FAYOL	07
2.2.1.2 La structure fonctionnelle: F. W. TAYLOR	08
2.2.1.3 La structure hiérarchico – fonctionnelle	09
2.2.1.4 La structure divisionnelle	10
2.3 Les structures complexes	12
3-L'approche de MINTZBERG	12
3.1 Les 7 configurations structurelles de Mintzberg	14
3.1.1 Les La structure entrepreneuriale	14
3.1.2 La bureaucratie mécaniste	14
3.1.3 La structure divisionnalisé	15
3.1.4 La bureaucratie professionnelle	15
3.1.5 L'organisation innovatrice	15
3.1.6 L'organisation missionnaire	16
3.1.7 L'organisation politisée	16
3.2 Décision et mode de coordination.	17
3.2.1 L'ajustement mutuel	17
3.2.2 La supervision directe	17
3.2.3 La standardisation des procédés	18
3.2.4 La standardisation des résultats	18
3.2.5 La standardisation des qualifications et du savoir	19
3.2.6 La standardisation des normes.....	19
Section 02 : La communication interne	20
1- Définition de la communication interne	20
1.1 La communication productive.....	20
1.2 La communication intégratrice.....	22
1.3 La communication « organisante » La communication productive	23
2-Comparaison entre les trois définitions de la communication interne	24
3- Les objectifs de la communication interne	26
3.1La communication interne au cœur du management de l'organisation.....	26
3.2 La communication interne et l'identité de l'organisation	26
3.2.1 L'activité	27

3.2.2 La taille de l'entreprise	27
3.2.3 L'organisation.....	27
3.2.4 L'ancienneté	27
3.2.5 La culture	27
3.3 La communication interne et le projet de l'organisation	27
3.4 La communication interne et le dispositif managérial	28
3.4.1 Les trois étapes	28
3.4.2 Les trois volets de la communication interne	28
3.4.2.1 La communication descendante	29
3.4.2.2 La communication ascendante.....	30
3.4.2.3 La communication latérale ou interactive	31
3.5 La communication interne au cœur de la communication globale	31
3.5.1 Toute activité interne est susceptible d'une médiatisation externe	31
3.5.2 La théorie de l'agent ambassadeur d'image	32
3.6 La communication externe comme vecteur de mobilisation interne	32
3.6.1 L'application volontariste	32
3.6.2 Les effets négatifs	33
4- Les enjeux de la communication interne	33
4.1 L'enjeu social	33
4.2 La communication produit	33
4.3 L'enjeu technologique	33
4.4 L'enjeu environnemental	33
5- Les outils de la communication interne	34
5.1 Les outils oraux classiques.....	34
5.1.1 Conférences et discours au personnel.....	34
5.1.2 Événement interne	35
5.1.3 Les réunions de service	35
5.1.4 Les groupes de concertation	35
5.1.5 Les cercles de qualité	36
5.2 Les outil.....	37
5.2.1 La boîte à idées	37
5.1.2 Notes et documents.....	37
5.1.3 Revues.....	37
5.1.3.1 Les revues professionnelles.....	37
5.1.3.2 Les revues de presse	38
5.1.3.3 Le panneau d'affichage	38
5.1.3.4 Le livret d'accueil	38
5.1.3.5 La plaquette institutionnelle	39
5.1.3.6 Le journal d'entreprise	39
6- Les limites de la communication interne	39
6.1 L'absence de dispositifs formalisés	39
6.2 La communication formelle prenant le pas sur les relations humaines	40
6.3 La faiblesse ou l'absence de communication ascendante.....	40
6.4 La présence de maillons faibles.....	40
6.5 Les décalages de vitesse entre les circuits d'information.....	40
6.6 La discordance des sources	40
6.7 L'inflation ou la pénurie des échanges	41
Section03 : La stratégie de communication interne	42
1- La définition de la stratégie de communication	42
2- Les niveaux de la stratégie de communication	42

2.1 La stratégie générale de l'entreprise	42
2.2 La stratégie de groupe.....	42
2.3 La stratégie concurrentielle	42
3- Les objectifs de la stratégie de communication interne	42
3.1 La compréhension.....	43
3.2 La circulation	43
3.3 La confrontation	43
3.4 La cohésion	43
3.5 L'action	43
3.1 Les composantes d'une stratégie de communication d'entreprise	43
3.2 La stratégie délibérer	43
3.3 La Stratégie émergente	44
3.4 La stratégie construite	44
3.5 La stratégie déduite.....	44
3.5 Les conditions de la stratégie de communication de l'entreprise	44
3.5 L'existence	44
3.5 Clarté.....	44
3.5 La continuité.....	44
3.5 La différenciation	44
Conclusion	45

Chapitre II : Le transport, la logistique et le système de communication

Introduction.....	46
Section 01 : Origine, évolution et domaines de la logistique	46
1- Origine et évolution de la logistique	46
2- Définitions de la logistique	49
3- Les différents domaines de la logistique	50
3.1 Gestion des coûts liés à l'information et à la communication	50
3.2 Gestion des coûts liés à l'agencement et à l'implantation d'unités de production.....	50
3.3 Gestion des coûts liés à la distribution et au transport des produits.....	50
3.4 Gestion des stocks, les coûts de stockage doivent également être optimisés.....	50
4- Les enjeux de la logistique	51
4.1 La logistique et la maîtrise des coûts	51
4.2 La logistique, l'externalisation et la diversification de l'entreprise	52
5- Les coûts logistiques	52
5.1 Les coûts liés à la surface	53
5.2 Les coûts de manutention des produits	53
5.2.1 Les coûts logistiques/CA	53
5.2.2 Le taux d'utilisation des équipements	53
5.2.3 Les coûts de transport	54
5.2.3.1 Free Alongside Ship (FAS)	54
5.2.3.2 Free On Board (FOB)	54
5.2.3.3 Cost and Freight (CFR).....	54
5.2.3.4 Cost, Insurance and Freight (CIF)	54
6- L'impact des systèmes logistique sur la performance des structures.....	55
6.1 Typologie des stratégies/structures logistiques	55
7. La chaîne logistique La politique de la formation professionnelle	57
7.1 Définitions de la chaîne logistique	57
7.2 Les enjeux de la chaîne logistique	60

7.2.1 Les prix /couts	60
7.2.2 La qualité des produits	60
7.2.3 Délais	60
7.2.4 La flexibilité	60
7.2.5 Le niveau de service	61
7.2.6 Les risques.....	61
7.2.7 Potentiel de progrès	61
Section 02 : La gestion de transport.....	62
1. Les modes de transport	62
1.1 Le transport routier	62
1.2 Le transport ferroviaire	62
1.3 Le transport aérien	62
1.4 Le transport maritime	63
2. les caractéristiques des modes de transport.....	63
3. Le transport routier	64
3.1 Les différentes opérations du transport routier	64
3.2 Les principaux acteurs d'une opération de transport	64
3.3 Le coût du transport routier	64
3.4 Les axe de l'optimisation de transport	65
3.4.1 Réduire le nombre de kilomètres parcourus.....	65
3.4.2 Augmenter le taux de chargement des véhicules	65
3.4.3 Limiter les transports à vide	66
3.5 Les types de transport routier des marchandises	66
3.6 Les critères de sélection des transporteurs	66
3.7 La gestion du transport avec le TMS	67
3.7.1 Les fonctionnalités d'un TMS.....	67
Section 03 : Le rôle des TIC dans le management de la Supply Chain	68
1- Les caractéristiques des TIC	68
2- Rôle des TIC dans l'entreprise	69
3- Une typologie des TIC	70
4- Les TIC et le système de communication	71
5- Les applications des TIC	72
6- Le rôle La communication en logistique	77
Conclusion	79

Chapitre III : La communication au sein de NUMILOG

Introduction.....	80
Section01 : Présentation du groupe CEVITAL et sa filiale NUMILOG	80
1-Groupe CEVITAL.....	80
1.1 Evolution des activités stratégique du groupe CEVITAL	80
1.2 Evolution de quelques articles d'activités de CEVITAL.....	82
1.3 Présentation de quelques indicateurs de production du groupe Cevital	83
2- La SPA NUMILOG La sous-direction de l'administration et des finances	86
2.1 La création de la SPA Numilog Service de la gestion des ressources humaines	86
2.2 Les missions de la SPA NUMILOG.....	87
2.3 Les activités de la SPA NUMILOG	87
2.3.1 Les activités principales.....	87
2.3.2 Les activités support	88
2.4 Le réseau de NUMILOG.....	90

Section 02 : Présentation et interprétation des résultats	93
1- La pré-enquête.....	93
2- Définition de l'étude qualitative	93
3- Les techniques utilisées	94
3.1 Définition de l'entretien	94
3.2 L'observation	95
4- La population étudiée	95
5- L'échantillonnage et l'identification de l'échantillon	96
6- La méthode d'analyse.....	96
Section 03 : La communication interne au sein de NUMILOG	98
1- La définition de la communication interne.....	98
2- Les formes de la communication interne	98
2.1 Verticale	98
2.2 Horizontal	98
3- Les modalités de la communication interne au sein de NUMILOG	99
3.1 Quotidien	99
3.2 Evénement	99
3.3 Crise.....	99
4- Les objectifs de la communication interne au sein de NUMILOG.....	99
4.1 Former.....	99
4.2 Informer et s'informer	99
4.3 Motiver	100
4.4 Fédérer	100
5- Les types de la communication interne	100
5.1 La communication informelle	100
5.2 La communication formelle	100
6- Les outils de la communication interne.....	100
6.1 Les outils oraux	101
6.1.1 Les réunions	101
6.1.2 Téléphone.....	101
6.2 Les outils écrits	101
6.2.1 La messagerie électronique	101
6.2.2 WMS.....	101
6.2.3 TMS	102
6.2.4 Note de service	102
6.2.5 Journal d'entreprise.....	102
6.2.6 Note de service	102
6.2.7 Journal d'entreprise.....	102
6.2.8 Le panneau d'affichage	102
Section 04 : Le mode de coordination au sein de NUMILOG	103
1- Synthèse des résultats obtenus	104
Conclusion	104
Conclusion générale	105
Bibliographie.	
Annexes.	
Table des matières.	

Résumé

La communication est le processus d'échange d'information, connue sous plusieurs formes, à l'exemple de la communication interne qui permet de récolter puis diffuser l'information à l'intérieur de l'entreprise, pour permettre aux salariés de collaborer, travailler et produire. Il s'agit de donner aux employés l'envie et les moyens de bien travailler.

Une bonne communication permet de réduire les coûts d'une part et satisfaire les clients d'autre part, il lui faut un bon management de la chaîne logistique par l'introduction d'un prestataire logistique intermédiaire à fin d'assurer une meilleure coordination entre son amont et son aval.

Mots Clés: Communication, Structure, Coordination, transport & logistique.

Abstract

Communication is the process of exchanging information, knowing in several forms, such as internal communication which makes it possible to collect and disseminate information inside of the company, to allow employees to collaborate, work and produce. It's about giving employees the desire and the means to work well.

Good communication reduces costs on the one hand and satisfies customers on the other, it requires good management of the supply chain by the introduction of an intermediate logistics provider in order to ensure better coordination between its upstream and downstream.

Key words: Communication, Structure, Coordination, transport & logistique.