MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE
UNIVERSITE MOULOUD MAMMERI DE TIZI-OUZOU
FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES, COMMERCIALES ET DES SCIENCES DE GESTION
DEPARTEMENT DES SCIENCES DE GESTION

MEMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

EN VUE DE L'OBTENTION DU DIPLÔME DE MASTER EN SCIENCES DE GESTION

OPTION : AUDIT ET CONTRÔLE DE GESTION

Thème

L'audit de la communication interne Cas de COSIDER OUVRAGES D'ART

Réalisé par :
Melle. Tassadit KEMDJI
Mr. Mokrane KECHEMIR

Dirigé par :
Mr. Habib AMIAR

Devant le jury composé de :

Président : Yacine MADOUCHE, MACA, à l'UMMTO
Examinateur : Saadi FELFOUL, MACA, à l'UMMTO
Rapporteur : Habib AMIAR, MACA, à l'UMMTO

3ème Promotion

Année universitaire 2016/2017

DEDICACE

A ma mère Saliha et à mon père Rachid car rien ne peut égaler l'amour et les sacrifices qu'ils ont consentis à mon éducation, je tiens à leur dédier ce travail pour m'avoir permis de goûter aux merveilles du savoir. Le chemin a été long et parsemé d'obstacles mais grâce aux vertus et valeurs qu'ils m'ont transmises, j'ai pu faire face, jusqu'à ce jour à toutes les situations. Papa et Maman, je ne vous remercierai jamais assez. Que Dieu vous donne une longue vie et une bonne santé et tout ce qu'il y a de meilleur.

A ma petite sœur Dyhia et mon petit frère Samy, mes amours, ma raison de vivre, qui font de moi la grande sœur la plus fière de tout l'univers et qui font de ma vie un véritable bonheur.

A mes grands-parents, pour l'amour inconditionnel qu'ils me portaient, que Dieu les accueille dans son vaste paradis.

A Mehdi pour son soutien moral, son aide précieuse, ses encouragements, sa disponibilité, sa gentillesse et sa joie de vivre.

A Madjid, qui est plus qu'un ami, un grand frère.

A mes cousines : Djoudjou, Zirette et Cilya.

A mes amies d'enfance : Bina et Amel.

A mes ami(e)s : Ouardia, Katia, Taous, Maguie, Billy, Mahdi, Nawel Tina et Aghiles .

A toute ma famille.

A tout ceux qui me sont chère.

Tassadit

DEDICACE

A mes deux parents HAKIMA et ABDELLAH sans lesquels je ne serais pas arrivé là, et pour lesquels aucune dédicace ne serait exprimer mon amour, mon respect et ma considération pour tous les sacrifices que vous avez consentis pour mon instruction et mon bien être. Que ce modeste travail soit l'exaucement de vos vœux tant formulés, le fruit de vos innombrables sacrifices, bien que je ne vous en acquitterai jamais assez.

A ma petite sœur MANEL et mes deux petits frères REZKI et RIADH.

A mes grands-parents et a toute ma famille.

A THINHINANE qui m'as toujours soutenu de toutes les façons possibles et imaginables. Merci.

A mes amis de toujours MADJID, MAHDI, KHALED, KARIM, LAMINE.

A tous mes amis.

A tous les profs qui m'ont transmis leurs savoirs.

A madame HEMMAR.

A ma binôme Tassadit.

A tout ceux qui me sont chers.

Mokrane

REMERCIEMENTS

Nous remercions en premier lieu notre Bon Dieu pour nous avoir donner la force et le courage de mener à bien ce modeste travail.

Nous voudrions remercier, Monsieur Habib AMIAR, pour son aide et ses conseils et pour la compréhension et l'encouragement sans cesse renouvelés, qu'il a su démontrer à notre égard.

Nous remercions également, Monsieur Kouider AYADI, pour son aide précieuse et ses encouragements tout au long de la réalisation de ce projet.

Un grand merci à Monsieur Hamid BOUDARENE qui a contribué à la construction de cette œuvre.

Nous tenons également à remercier toute l'équipe de COSIDER OUVRAGES D'ART pour toutes les commodités qu'elle a mis à notre disposition en matière de disponibilité aux entretiens, d'orientations et d'accès à l'information. Ces remerciements s'adressent particulièrement à Mme Manal KASSEM pour les efforts qu'elle a dus consentir pour nous éclairer sur la réalité organisationnelle de leur entreprise, ainsi qu'à Mr Riad AMEUR YAHIA et Mr Youcef TOUDJI pour leur aide, leur disponibilité et leur patience.

Nous adressons aussi nos sincères remerciements à l'ensemble de l'équipe enseignants du Mastère Audit et contrôle de gestion qui ont contribué à l'enrichissement de nos connaissances.

Nous souhaitons exprimer notre gratitude à tout le personnel de la bibliothèque communale de Tizi-Ouzou, spécialement Mme Fatiha BERKANI et Mr ACHAB, d'avoir été serviable, confiant et disponible dans toutes les circonstances, notamment les plus délicates.

Ce mémoire n'aurait probablement jamais été achevé sans le soutien de nombreuse personne. A cet effet, nous tenons à remercier tous ceux et toutes celles qui ont contribué de près ou de loin à l'élaboration et à la réalisation de ce mémoire.

Enfin, nous remercions les membres du jury qui ont accepté aimablement d'évaluer notre travail et nous leur exprimons notre sincère gratitude et tout notre respect.

ABREVIATIONS ET SIGLES UTILES

CI : Contrôle interne

DA : Direction administrative

DAG : Direction administration générale

DCGSI : Direction de contrôle de gestion et système d'information

DFC : Direction des finances et comptabilité

DM : Direction marketing

DR : Direction des réalisations

DRH : Directeur des ressources humaines

DRHF : Direction des ressources humaines et formations

DTC : Direction technico-commerciale

ERP : Enterprise Resource Planning

FRAP : Feuille de révélation et d'analyses de problèmes

HSE : Hygiène, sécurité, environnement

ISO : International système operating

LAN : Local Area Network

MDN : Ministère de la Défense Nationale

OHSAS: Occupational Health and Safety Assessment Series

PDG : Président directeur générale

PGI : Progiciels de gestion intégrés

PME : Petite et moyenne entreprise

QCI : Questionnaire de contrôle interne

QCM : Questionnaire à choix multiple

RH : Ressources humaine

SGS : Société Générale de Surveillance

SMI : Service du management intégré

TIC : Technologie de l'information et de la communication

SOMMAIRE

Listes des figures et tableaux 7
INTRODUCTIONGENERALE 8
Chapitre 1 : La communication interne, un facteur clé pour la réussite de l'entreprise 12
Introduction 13
Section 01 : Conception de la communication dans l'organisation.....13
Section 02 : Mise en place d'une communication interne 27
Section 03 : Les moyens utilisés dans la communication interne 41
Conclusion 53
Chapitre 2 : L'audit de la communication interne.....54
Introduction 55
Section 01 : Auditer la communication interne.....55
Section 02 : Référentiel d'audit de communication interne 66
Section 03 : La conduite d'une mission d'audit de communication interne 74
Conclusion 87
Chapitre 3 : Cas pratique (COSIDER OUVRAGES D'ART).....88
Introduction 89
Section 01 : L'entreprise COSIDER OUVRAGES D'ART 89
Section 02 : Etude empirique (mission d'audit au sein de COSIDER OUVRAGES D'ART).....95
Section 03 : Diagnostic et recommandations.....121
Conclusion 124
Conclusion générale.....125
BIBLIOGRAPHIE 126
Annexes.....133

Listes des figures et tableaux

Figures :

Figure 1 : Le processus de communication 16
Figure 2 : La subordination au domaine social 24
Figure 3 : La spécialisation et l'autonomie 25
Figure 4 : L'intégration 26
Figure 5 : La communication descendante 45
Figure 6 : Schéma du système d'information 46
Figure 7 : Architecture d'un ERP 53
Figure 8 : Un modèle théorique pour la communication interne 69
Figure 9 : Exemple d'ordre de mission 77
Figure 10 : Feuille de révélation et d'analyse de problèmes 84
Figure 11 : Organigramme de COSIDER OUVRAGES D'ART 94

Tableaux :

Tableau 1 : Avantages et inconvénients des réseau de communication 18

INTRODUCTION GENERALE

Confrontée au perpétuel changement de l'environnement économique notamment la mondialisation qui induit l'intensification et l'extension au plan mondial de la concurrence, l'entreprise se voit contrainte d'effectuer une gestion de plus en plus rationnelle et efficace.

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

L'organisation est une existence sociale qui rassemble un groupe d'individus formé de différentes communautés afin de travailler dans tous les domaines et activités de l'organisation. L'objet indispensable dans le mouvement et la dynamique de la collectivité c'est la communication interactive entre les hommes.

Pour faire face aux changements, l'entreprise doit communiquer. Actuellement, la communication occupe une position stratégique. Elle intervient à deux niveaux : externe et interne. En externe, elle vise à développer l'image de marque de l'entreprise auprès des clients et fait connaître les produits et/ou services. En interne, en cohérence avec l'image externe, elle vise l'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise en répondant aux attentes de celui-ci et en favorisant le développement de la créativité et de la productivité.

A l'instar de la communication au sens large, la communication interne a beaucoup évolué grâce au développement fulgurant des technologies de l'information et de la communication qui ont énormément contribué à l'élargissement de son champ d'action. Elle permet l'émergence, la diffusion de la stratégie, la circulation des directives et des informations, l'écoute réciproque et la cohésion.

La communication interne permet aux employés de connaitre et comprendre leur entreprise et leur travail, de les impliquer et motiver et d'instaurer un climat de travail agréable. Dans les grandes organisations, on peut juger utile de disposer d'un processus de communication. Ce processus décrit les étapes, attribue de façon claire les responsabilités, les rôles et tâches de chacun.

Les dirigeants ont besoin de manière constante d'un système de contrôle interne pour gérer et améliorer de façon continue les activités et les opérations de leurs entreprises. La

communication interne n'échappe pas à ce besoin, il est nécessaire de surveiller de près la communication d'entreprise car elle représente un facteur clé de la réussite des entreprises.

La fonction d'audit va intervenir dans la communication interne en se basant sur des procédures, des lois, des règles, des théories… afin de réviser ses pratiques et proposer des recommandations. La communication interne s'inscrit donc dans une dynamique d'amélioration de la performance de l'entreprise.

C'est dans ce cadre que notre recherche se propose d'étudier l'audit de la communication interne au sein de l'entreprise COSIDER OUVRAGES D'ART de Rouiba.

A travers ce mémoire, nous tenterons de répondre à la problématique suivante :

Dans quelle mesure l'application d'un audit de la communication interne peut contribuer à l'amélioration de la communication interne ?

De cette question centrale découlent les sous questions suivantes :

- Qu'est-ce que la communication interne ?
- Comment doit s'organiser la communication interne dans une entreprise ?
- Comment auditer la communication interne d'entreprise ?
- Existe-t-il des outils d'évaluation de la communication interne ?
- Quel est l'apport de l'audit de communication interne pour l'entreprise ?
- Quelle est la situation réelle de la communication interne au sein de COSIDER OUVRAGES D'ART ?
- Comment auditer la communication interne au niveau de COSIDER OUVRAGES D'ART ?

Les objectifs de la recherche

- L'objectif global

L'objectif global de cette étude est de présenter l'importance de la communication interne dans la réussite de l'entreprise et la nécessité de son audit pour assurer son amélioration continue.

- Les objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de cette recherche sont multiples, nous pouvons citer entre autre :

- Attirer l'attention des dirigent sur l'importance de la communication interne pour l'adaptation des entreprises au changement de l'environnement ;
- Clarifier le rôle de la communication interne dans l'entreprise ;
- Illustrer des différents modèles théoriques qui ont traité la communication interne ;
- Expliquer la nécessité d'appliquer un audit de communication interne ;
- Créer un outil d'audit de communication interne de l'entreprise,
- Apprécier la communication interne au sein de COSIDER OUVRAGES D'ART.

Méthodologie et organisation de la recherche

Pour réaliser cette recherche, nous avons choisi une démarche méthodologique analytique descriptive, une recherche bibliographique dont l'objectif est de décrire tous les aspects théoriques. Dans le souci de compléter les aspects théoriques et de les étayer d'avantage, nous avons jugé utile de présenter un cas pratique.

Enfin pour atteindre les objectifs avancés, nous avons opté pour une démarche structurelle, composée de trois (03) chapitres énumérés comme suit :

- Le premier se porte sur la communication interne comme un défi pour l'entreprise, composé de trois (03) sections : conception de la communication dans l'organisation, mise en place d'une communication interne et les moyens utilisés dans la communication interne ;
- Le deuxième, est consacré à l'audit de la communication interne, composé à son tour de trois (03) sections : Auditer la communication interne, les référentiels d'audit de communication interne et la mission d'audit de communication interne ;
- Le troisième chapitre : traite notre cas pratique en trois (03) sections : l'entreprise COSIDER OUVRAGES D'ART, étude empirique (réalisation de la mission d'audit de

communication au sein de COSIDER OUVRAGES D'ART), diagnostic et recommandations.

Chapitre 1 : La communication interne, un facteur clé pour la réussite de l'entreprise

Introduction

Le terme de communication est universel, il prend une place importante dans tous les domaines de la vie. La communication reste le pilier du contact humain et de la transmission de l'information.

L'entreprise étant une personne morale, exprime aussi le besoin de communiquer avec de publics externe pour véhiculer son identité, ses valeurs et de valoriser ses produits pour des fins commerciales, elle doit s'assurer que les messages émis soient cohérents avec l'ensemble de ses objectifs. Etant un lieu de rencontre professionnel et social de son personnel, l'entreprise a besoin d'un autre type de communication aussi important à savoir la communication interne.

La communication interne occupe une place importante dans l'entreprise, c'est une déclinaison de la communication globale. Sa particularité réside beaucoup plus dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés et dans les objectifs particuliers qui sont poursuivis.

Nous allons exposer dans ce chapitre la notion de la communication interne et sa place dans une entreprise, sa mise en place dans différentes situations de l'entreprise et les divers moyens utilisés pour son fonctionnement, d'où son importance capitale pour l'organisation.

Section 01 : Conception de la communication dans l'organisation

L'entreprise étant une organisation, un ensemble de systèmes en interaction structurés dont l'objectif premier est la recherche du profit, lequel conditionne sa survie dans l'environnement, se doit d'adopter une bonne stratégie de communication interne et de motivation afin de favoriser le développement, la fidélisation et une efficace et efficiente rentabilisation de ses ressources et compétences (ressources humaines). Mais également aux fins de ses objectifs, l'entreprise doit s'assurer une bonne image tant à l'intérieur qu'à l'extérieure de l'organisation.

1. Approche conceptuelle

Le terme communication est aujourd'hui utilisé par différentes disciplines et chacune d'entre elles l'emploie sous une acceptation propre. En gestion cependant, la signification du mot varie selon les acteurs. En effet, elle désigne l'information, elle est souvent confondue avec la publicité, avec l'image...

Il est souvent nécessaire, avant d'aller plus loin, de clarifier ce concept tel que nous allons l'utiliser. Aujourd'hui, il y a plusieurs situations dans lesquelles on parle de communication et beaucoup de distinctions habituellement faites tant par les pratiquants que par les théoriciens, pour différencier telle ou telle discipline de la communication dans sa dimension stratégique.

1.1. L'organisation et la communication

En tant qu'organisation, l'entreprise dispose d'une certaine autonomie mais elle est en interactions avec son environnement car elle y puise ses ressources et celles-ci lui imposent ses contraintes. A cause de son activité, elle est en permanence dans l'obligation de coopérer avec différents publics qui sont susceptibles de lui procurer les ressources dont elle a besoin (banque, fournisseurs, consommateurs…) ou de constituer des débouchés pour ses produits (consommateurs, particuliers ou entreprises) c'est la communication qui permet de transformer ces publics en clients ou partenaires de l'entreprise et ainsi de contribuer à la réussite de ses objectifs. La communication permet à la direction de faire connaître la logique de sa politique d'emploi. A l'extérieur, elle vise à favoriser le dialogue avec les collectivités locales, territoriales et nationales et à obtenir leur aide, soutien. A l'intérieur de l'entreprise, elle vise à faciliter la négociation avec le personnel et ses représentants et à favoriser le consensus autour de ses choix.

1.1.1. Définition de l'organisation

La fonction de l'organisation est la coordination des activités d'un certain nombre de personne pour réaliser un but commun et explicite, à travers une répartition des tâches et un réseau d'autorité et de communication.

Cette définition de l'organisation clarifie les « aspects essentiels d'une organisation »[1] :

- La notion de but : Toute organisation a pour finalité l'atteinte d'objectifs.

[1] A. BOUHAFS, La communication dans l'entreprise, Office des publications universitaires, Alger 2014

- La notion de spécialisation : C'est la division du travail, c'est-à-dire que chaque tâche est effectuée par des personnes ayant les aptitudes, l'expérience et le savoir-faire pour l'accomplir.
- La notion de coordination : Il doit y avoir une harmonie entre toutes les taches réalisées par les employés.
- La notion d'autorité : C'est le pouvoir légitime qui permet à quelqu'un d'agir ou de prendre des décisions.
- La notion d'équilibre : Elle s'applique à la relation entre ce que doit accomplir l'organisation, les ressources humaines et le matériel disponible pour réaliser le but fixé.
- La notion de continuité : S'assurer que l'efficacité des activités dure sur le long terme, pour assurer une croissance continue de l'entreprise.
- La notion de communication : C'est l'ensemble des actions entreprises en vue de donner la meilleure image, à l'intérieur comme à l'extérieur, d'accéder à une certaine notoriété et de motiver et mobiliser les ressources humaines afin d'atteindre les objectifs fixés.

1.1.2. Définition de la communication

« La communication est l'action de communiquer, d'établir une relation avec autrui, de transmettre quelque chose à quelqu'un. Elle peut aussi désigner l'ensemble des moyens et techniques permettant la diffusion d'un message auprès d'une audience plus ou moins vaste et hétérogène ou l'action pour quelqu'un ou une organisation d'informer et de promouvoir son activité auprès d'autrui, d'entretenir son image, par tout procédé médiatique »[2]

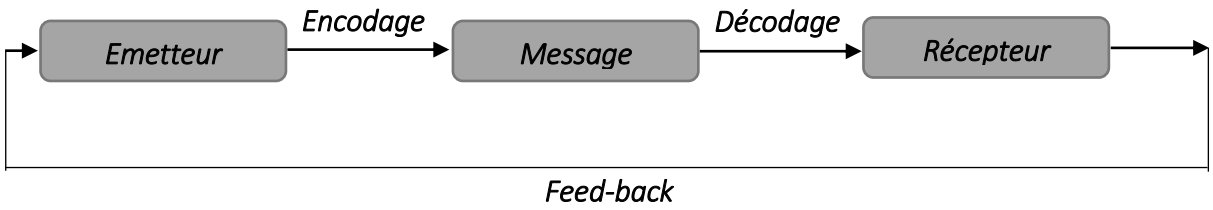
Communiquer au sens strict veut dire : transmettre un message d'un émetteur à un récepteur afin d'identifier, de concevoir, de comprendre et de connaitre le monde et les choses.

Les caractéristiques de la communication sont :

[2] D. BOUGNOUX, Introduction aux science de la communication, La découverte, Paris, 2001, P 69

- La source est l'origine de la provenance de l'information
- Le message représente l'information à transmettre, la matière première de la communication.
- Le canal constitue la voie ou le chemin emprunté par l'information pour arriver à son destinataire.
- Le codage est le support ; la mise en parole ou en geste… de l'information à transmettre.
- Le décodage : représente la lecture du message envoyé par l'émetteur (c'est le contraire du codage).
- Le feed-back : est la rétroaction ou la réponse qui boucle le processus de communication.

Figure 1 : Le processus de communication



Source : Abdelkrim BOUHAFS La communication dans l'entreprise, Office des publications universitaires Alger P 20

1.2. L'information et la communication

Une information est une donnée interprétée, qui met en relation différentes données, afin d'obtenir un message ayant du sens. « L'information est la première dimension à considérer car elle est une base vitale de la communication »[3]. Elle constitue l'un des sens transitifs de la communication : faire connaître quelque chose à quelqu'un. Les informations diffusées en entreprise peuvent être répartis en deux catégories :

[3] P. WATZLAWICK et all, Une logique de communication, Le seuil, Paris, 1972

1.2.1. L'information opérationnelle

Il s'agit généralement d'ordre ou d'instruction, qui transite essentiellement par voie hiérarchique ou fonctionnelle, concernant l'exécution du travail.

1.2.2. L'information motivante

Il s'agit du message qui mobilise et incite les groupe car « diriger une organisation c'est aussi veiller aux exécutants et pas seulement à l'exécution des taches[4] » . L'information motivante aborde traditionnellement l'entreprise, son environnement et ses objectifs, les systèmes de production et l'organisation interne.

1.3. Les différents réseaux de communication

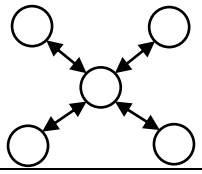
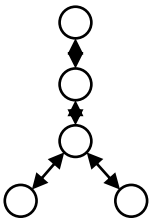
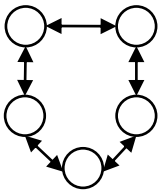
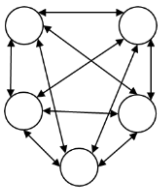
« Le réseau de communication est un ensemble de voies de communication qui relie entre plusieurs émetteurs et plusieurs récepteurs ».[5] Les travaux du psychologue et sociologue Leavitt ont permis de mettre en lumière quatre (5) types de réseaux :

- **Réseau centralisé :** Les échanges d'information sont concentrés et dirigés vers une même personne.
- **Réseau en ligne :** Un seul émetteur est à l'origine d'un message qui circule d'une personne à une autre pour arriver jusqu'à son destinataire.
- **Réseau en Y :** C'est une fusion des deux réseaux cités précédemment ; l'émission du message se fait par une seule personne.
- **Réseau en cercle :** L'émission commence par une personne qui va engendrer plusieurs communications par la suite entre deux personnes.
- **Réseau décentralisé :** C'est le réseau qui permet une intercommunication entre toutes les personnes. Le réseau de communication décentralisé où la

[4] E. COBUT et all, La communication interne, Edipro, Belgique, 2015 P 20
[5] E. NICOLAS, Gestion des ressources humaines, DUNOD, paris, 2014

communication peut débuter de chaque personne avec toutes les autres personnes du réseau semble être le réseau de communication idéal.

Tableau 1 : Avantages et inconvénients des réseau de communication

Réseaux	Avantages	Inconvénients
Réseau centralisé 	-Rapidité -Efficace pour résolution de problèmes simples -Peu de perte ou distorsion	-Risque de désintérêt -Bas niveau de satisfaction -Expression d'un pouvoir hiérarchique strict
Réseau en ligne	-Réseau basé sur les affinités -Echanges plus nombreux	-Leader passif -Attention aux affinités risque d'exclusion en fin de chaîne -Attention à la déperdition ou distorsion de l'information
Réseau en Y 	-Structuration du réseau -Adaptation aux besoins des individus	-Toujours peu d'échanges -Peu adapté pour problèmes complexes
Réseau en cercle 	-Favorise les échanges -Favorise la cohésion du groupe	-Lenteur du processus de décision
Le réseau décentralisé 	-Liberté de communication -Tous les membres sont accessibles -Rapide -Feed-back immédiat -Convient pour toutes les tâches complexes -Satisfaction de tous les membres	-Régis par la proximité ou la préférence du récepteur

Source : E. NICOLAS, Gestion des ressources humaines, DUNOD, paris, 2014 P111

2. La communication d'entreprise

La communication dans une entreprise est primordiale de nos jours. C'est pourquoi elle doit être considérée comme une fonction à part entière de l'entreprise. Elle est le moteur d'échange d'informations entre employés sans distinction de position pour une meilleure intégration et complémentarité des actions concourant à l'atteinte des objectifs.

2.1. Définition de la communication d'entreprise

Le dictionnaire de management du projet[6] défini la communication comme un processus ayant pour objectif de faciliter les échanges d'information entre les salariés, nécessaires à la réalisation d'un projet.

La communication est un aspect fondamental d'une politique d'entreprise puisqu'elle contribue à son développement et au maintien des relations entre les différents acteurs d'une organisation.

D'autres auteurs la désigne comme l'ensemble des actions entreprises en vue de donner la meilleure image de l'entreprise, à l'intérieur comme à l'extérieur, d'accéder à une certaine notoriété et de motiver et mobiliser les ressources humaines, pour avoir une part de marché.

2.2. Les différents types de communication

Nous distinguons plusieurs types de communication en fonction des contenus, des situations de communication, des délais de transmissions et en fonction des cibles :

[6] Dictionnaire de management de projet, AFNOR, Paris, 2010 P 47

2.2.1. Distinction en fonction des contenus

Trois types sont présenté :

- La communication administrative : recouvre toutes les transmissions d'information sous forme de courriers ou qui utilisent des imprimés (internes ou externes)
- La communication commerciale : a pour but de faire connaître les produits sous forme d'actions de publicité, de promotion des ventes, de publicité sur le lieu de vente…
- La communication institutionnelle : permet de faire connaître l'image et l'identité de l'entreprise pour renforcer sa notoriété.

2.2.2. Distinction en fonction des situations de communication

Trois types sont présenté :

- La communication interpersonnelle : est basée sur l'échange, c'est la base de vie en société, la rétroaction est immédiate
- La communication de groupe : un émetteur s'adresse à une catégorie d'individu bien définie par un message ciblé sur leur compréhension et leur culture. Elle est complexe et multiple car elle est liée à la taille, la fonction et la personnalité des membres du groupe.
- La communication de masse : concerne un émetteur qui s'adresse à tous les récepteurs disponibles. Ce type de communication se caractérise par la difficulté à obtenir du feedback, la réaction est rare ou alors très lente.

2.2.3. Distinction en fonction des délais de transmission

Deux types sont présenté :

- La communication immédiate : se fait par téléphone, par télécopieur, par entretien ou par réunion. Le feedback est immédiat.
- La communication différée : se fait-en l'absence du destinataire ou en raison d'un décalage horaire- au moyen du répondeur téléphonique ou de la

messagerie électronique. Le courrier postal traditionnel est une forme de communication différée.

2.2.4. Distinction en fonction des cibles

Deux types de distinctions sont possibles lorsque la communication est scindée par rapport aux cibles.

La première distingue les communications par rapport aux cibles et aux techniques. Elle conduit à une multitude de communications qui apparemment n'ont aucun lien en commun (communication de recrutement, communication financière…) et à une absence de classification puisque certaines communications ne sont pas classables (par exemple la communication de crise).

La seconde distinction considère deux cibles essentielles : l'interne et l'externe

- La communication interne : « englobe l'ensemble des actes de communication qui se produisent à l'intérieur d'une entreprise »[7].
- La communication externe : comprend l'ensemble des messages et actions destinés à des publics extérieurs à l'entreprise.

2.3. Entre la communication externe et la communication interne

Beaucoup ont tendance à opposer régulièrement ces deux types de communication bien qu'elles soient souvent étroitement liées. La communication interne et la communication externe sont deux spécialités bien distinctes, avec des publics différents et des finalités différentes. La communication interne répond à une logique ressources humaines (RH (c'est à dire en relation avec la gestion des ressources humaines de l'entreprise) et la communication externe repose plutôt sur une logique stratégique de positionnement (c'est à dire de

[7]T. LIBAERT et all, Communicator- toute la communication d'entreprise, DUNOD, Paris, 2012, P 226

positionnement de l'entreprise dans son environnement ou ses environnements). Elles sont en corrélation très étroite car la communication interne doit souvent précéder la communication externe ; l'information est donnée aux salariés avant le public afin de véhiculer un message cohérent vers l'extérieur.

3. La communication interne

« 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'information et des échanges. Sa particularité réside moins dans les techniques de communication utilisées que dans la cible visée, soit l'ensemble des salariés d'une entreprise, et dans les objectifs particuliers qui sont pour survis. »[8].

« La communication interne peut donc se voir comme un processus social permanent, qui intègre de multiples modes d'échanges et qui se nourrit des échanges d'informations entre interlocuteurs, pour créer des synergies et insuffler un esprit coopératif entre les acteurs »[9].

La communication interne est un moyen d'information et de compréhension de l'environnement professionnel. Elle permet la conduite ou l'accompagnement du changement, renforce la connaissance et créée l'adhésion pour, finalement, améliorer le climat général et les performances de l'organisation.

3.1. Les fonctions de la communication interne

Plusieurs fonctions sont imputées à la communication interne tel que la transmission d'information et l'implication et motivation du personnel. Le développement de ces fonctions est plus ou moins effectué selon les organisations.

[8] N. D'ALMEIDA et all, la communication interne de l'entreprise, DUNOD, Paris, 2002, P9.
[9] O. MEIER, Dico du manager, DUNOD, paris, 2009 P 30

3.1.1. La fonction logistique : circulation de l'information

« Toute entreprise, quelles que soient sa taille et son activité, ne peut fonctionner sans échanges d'information »[10]. Afin de garantir l'efficacité des échanges d'information il est essentiel d'entrevoir un minimum d'organisation. Le réseau informatique, associé à l'organigramme formel de l'entreprise, assure le bon fonctionnement de l'entreprise et permet la circulation des informations ascendantes, descendantes, latérales et multilatérales.

3.1.2. La fonction managériale : l'animation de la hiérarchie

Les cadres sont les relais de l'information ascendante et descendante. La bonne circulation de cette dernière dépend énormément de la compétence et l'implication des supérieurs. Il faut s'assurer de l'adhésion de la hiérarchie aux objectifs de la communication interne et à l'accompagnement des moyens mis en œuvre, pour cela des efforts d'explication et parfois de formation sont sollicités.

3.1.3. La fonction économique

Il est primordial de veiller à fédérer le personnel pour créer une équipe unie et solidaire partageant les mêmes valeurs et un sentiment d'appartenance à l'entreprise. Il est essentiel aussi de motiver les salariés afin de composer une équipe gagnante, fière d'appartenir à une entreprise qui véhicule une image forte et valorisante mais encore, surveiller la cohérence entre les actes et les paroles et le comportement du personnel à l'interne comme à l'externe.

3.1.4. La fonction sociale

« Le personnel manifeste, directement ou indirectement par l'intermédiaire de ses représentants, des opinions et des attentes sur les conditions de travail, les conditions d'hygiène

[10] L. DEMONT-LUGOL, Communication des entreprises, Armand Colin, Paris,2006 P 258

et de sécurité, l'organisation de travail, les rémunérations, l'évolution de carrière, les avantages sociaux… »[11] il faut écouter et répondre à ces préoccupations par une information sociale ; il s'agit d'intégrer le personnel et de développer et préserver un bon climat social et de répliquer à ses attentes en matière d'information et d'expression.

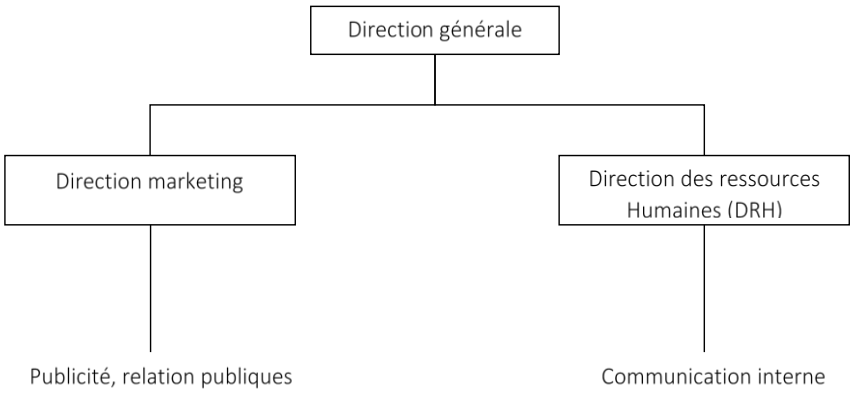
3.2. La place de la communication interne dans l'entreprise

La communication interne existe dans toutes les organisations. Lorsqu'elle est organisée, elle trouve une place différente selon les sociétés.

3.2.1. La subordination au domaine social

La place de la communication interne au sein des ressources humaines est toute trouvée puisque dès lors le média est au plus proche de sa cible. Cette organisation met facilement en avant la relation avec le salarié et est à l'écoute de ses préoccupations.

Figure 2 : La subordination au domaine social



*Source : L. DEMONT-LUGOL, Communication des entreprises, Armand Colin, Paris **2006** p 261*

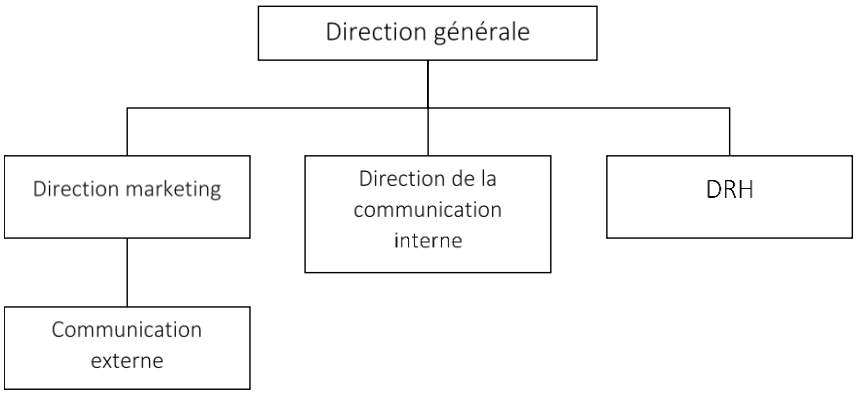
[11]L. DEMONT-LUGOL, Communication des entreprises, Armand Colin, Paris, 2006 P 258

3.2.2. La spécialisation et l'autonomie

Etant responsable de l'ensemble des activités de l'entreprise et aussi le centre de décision de l'entreprise, confier la mission de la communication interne à la direction générale la rapproche de plus en plus du centre d'intérêt des décideurs.

Cependant le service de communication peut devenir très proche de la direction générale et ainsi provoquer la perte de confiance avec les salariés.

Figure 3 : La spécialisation et l'autonomie

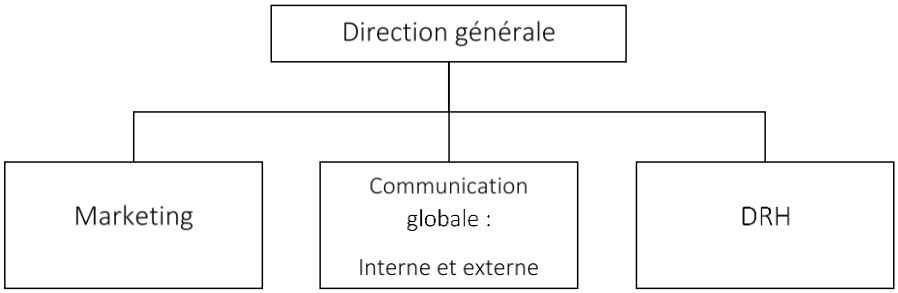


Source : L. DEMONT-LUGOL, Communication des entreprises, Armand Colin, Paris, 2006 P 262

3.2.3. L'intégration

Un tel rattachement paraît évident puisqu'il y a là une évidente connivence des métiers. La direction de la communication, qui prend ses ordres directement de la direction générale, est extrêmement bien placée pour avoir accès à l'information et au contenu du message à diffuser, ce qui est un avantage conséquent.

Figure 4 : L'intégration



Source : L. DEMONT-LUGOL, Communication des entreprises, Armand Colin, Paris, 2006, P 261

3.3. Les acteurs de la communication interne

Nous distinguons les principaux acteurs de la communication interne

3.3.1. Le responsable de communication

Compte tenu de son rôle stratégique, le responsable de la communication interne doit posséder un grand nombre de qualité : savoir prendre du recul, pouvoir dialoguer, être persévérant, savoir prendre les autres en considération, inspirer confiance, avoir le souci de la vérité, être objectif, être compréhensible pour tous, être rigoureux, savoir gérer[12]. Le titulaire doit en conséquence occuper une place dans la hiérarchie qui lui confère une autorité et crédibilité.

3.3.2. Les cadres hiérarchiques

Placés entre les salariés de bases et le management, les cadres hiérarchiques sont un relais tant de la communication descendante que de la communication ascendante.

[12] P. MOREL, La communication d'entreprise, VUIBERT, Paris, 2015 P 90-91

3.3.3. L'ensemble des salariés

Il s'agit là de toutes les personnes qui travail au sein de l'entreprise, de tout âge et de toutes professions confondues, du président directeur général aux agents d'exécution.

3.4. Les objectifs de la communication interne

L'entreprise doit avoir une communication interne qui garantit l'accès l'information à temps à et une meilleure compréhension de l'environnement professionnel. Elle doit favoriser la conduite ou l'accompagnement du changement et créer l'adhésion de tous les acteurs de l'entreprise. Elle doit favoriser la transparence, l'équité et la justice gages de climat social apaisé indispensable à la rentabilité de l'entreprise.

De nombreux objectifs essentiels peuvent être assignés à la communication interne : la diffusion d'une information pertinente permettant à chacun de comprendre l'entreprise, de s'adapter en permanence aux aléas, d'être autonome et efficace à son poste de travail. L'échange, l'enrichissement réciproque, la coordination et l'interactivité entre personnes ou entités pour faire partager, développer et accélérer les progrès. « En décloisonnant les secteurs d'activités et en facilitant les transferts d'expérience, elle renforce la cohérence et la réactivité des organisation »[13]. L'adhésion à une ambition, des valeurs, des projets communs et la solidarité de tous. La communication interne participe à la construction d'une image unifiée et positive de l'entreprise. Elle met en commun et créer un langage qui permet à chacun d'orienter et d'adapter son comportement professionnel.

Section 02 : Mise en place d'une communication interne

Communiquer ne se limite pas seulement à un seul domaine ou une seule situation dans l'entreprises, mais la communication peut être variable selon des facteurs bien précis

[13] N. D'ALMEIDA et all, La communication interne d'entreprise, DUNOD, Paris ,2014, p 26

1. La communication interne, un levier du management

La communication interne est une action mais aussi un état, elle est étroitement imbriquée au management, elle ne résulte pas seulement d'actions volontaristes, mais aussi de la pratique quotidienne de la relation organisées entre individus et équipes de travail, aux différents niveaux hiérarchiques.

1.1. La communication dans les différents styles de management

« Manager consiste à conduire, diriger, commander, coordonner, faire participer et animer »[14], c'est aussi « l'art et la manière de faire »[15].

Rensis LIKERT propose une forme de continuum composé de quatre styles de management :

1.1.1. Style autoritaire-exploiteur

Caractérisé par l'absence de confiance envers les collaborateurs, tous les processus sont standardisés et modélisés ce qui ne laisse aucune marge de manœuvre aux collaborateurs d'apporter toutes formes de suggestion concernant leur travail. De ce fait, un contrôle strict est nécessaire pour s'assurer de la réalisation des taches. Les décisions sont centralisées dans un processus de communication uniquement descendante car, pour les managers, les subordonnés sont incapables d'apporter des éléments pertinents dans le processus de décision.

1.1.2. Style autoritaire-paternaliste

Dans ce style il existe une importante soumission des subordonnés au manager. Ce dernier dispose d'outils (sanction/récompense) permettant d'assoir une certaine autorité. Les décisions restent donc prises au sommet hiérarchique même si des décisions secondaires commencent à émerger si elles sont susceptibles de convenir.

[14] M. GASTE, les indicateurs d'activités en soins infirmiers : outil de management stratégique pour le directeur des soins, mémoire ENSP de directeur des soins, école nationale de santé publique, RENNES, 2004
[15] Idem

1.1.3. Style consultatif

Dans ce cas, la communication est dans les deux sens. Les collaborateurs donnent leur avis mais cet avis reste consultatif ce qui n'implique pas la participation. Le niveau de performance de ce style de management est plus important que les deux précédents, mais il faut préciser aux collaborateurs la différence entre un avis consultatif et un avis décisif pour qu'il n'y ai pas de frustration.

1.1.4. Style participatif

« Le style participatif implique que la prise de décision est collégiale »[16], il est donc indispensable d'avoir un climat de confiance, cela implique de grandes qualités managériales car il faut organiser un processus participatif (fixation d'objectifs, information et formation sur les questions à traiter, organisation à mettre en œuvre, groupe de travail, stimulation, orientation…).

1.2. Le lien entre la communication interne et le management

L'évolution du management des organisations a conduit à considérer la communication interne comme une fonction à part entière puis à en faire un levier stratégique de management. Mais 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 d'identifier 6 composantes fondamentales qui agissent de manière interactive : l'information, la convivialité, la participation, l'identification, la fédération et l'implication. »[17]

[16] E. NICOLAS, Gestion des ressources humaines, DUNOD Paris,2014, P11

[17] CAMILLE LAVAL Magazine COM' INTERNE ET NUMERIQUE Source : Christian Michon, « Management et communication interne : les six dimensions qu'il faut considérer », *Communication et organisation* [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 01 avril 2012, consulté le 07 mai 2014. URL : http://communicationorganisation.revues.org/1713

- **L'information** est la première dimension à considérer, sa maîtrise permet de diffuser les messages de toute nature et de faciliter la circulation d'information.
- **La convivialité** est le fondement de la construction d'un bon climat relationnel entre personnes qui appartiennent à des métiers, à des fonctions, à des sites différents. Elle permet le maintien d'une relation affective et émotionnelle qui permet de faire vivre un bon climat relationnel.
- **La participation** permet à chacun d'être acteur de l'entreprise. C'est une reconnaissance et une mobilisation de toutes les compétences dans le cadre d'un management s'appuyant sur les ressources humaines. Une communication qui s'appuie sur une démarche participative enrichit la vision de la position de travail et donne une plus grande conscience des enjeux de son rôle et du rôle de l'autre. Elle conduit à une posture psychologique orientée vers la résolution de problèmes et non vers la recherche d'un pouvoir individuel. Elle offre une meilleure compréhension des objectifs et des obstacles à surmonter et un plus grand souci de responsabilité dans la diffusion de l'information et enfin, une plus grande conviction dans la défense de la stratégie collective.
- **L'identification** est un acte de reconnaissance et d'intégration à une communauté. S'identifier à l'entreprise, c'est adhérer à sa culture, à ses valeurs, à sa personnalité et cela se traduit également par un ensemble de comportements qui respectent et renforcent les valeurs et la culture de l'organisation. Elle entraîne un sentiment de fierté qui s'exprime et contribue à l'image de l'organisation tant au niveau de l'extérieur qu'au niveau des nouveaux membres.
- **La fédération** est l'adhésion de tous à des objectifs partagés et à des valeurs communes. Elle se traduit par un esprit de groupe et s'exprime par une entraide et une solidarité collective.
- **L'implication** traduit l'engagement personnel au service de l'entreprise et de ses objectifs. Elle ne peut prendre sa force que s'il y a harmonie entre les croyances et les convictions de chacun et celles de l'organisation, si l'esprit

d'initiative est favorisé à tous les niveaux, si chacun a le sentiment que son effort aboutira à un résultat visible. La fierté d'appartenance, la défense de l'entreprise, l'effort professionnel, la fidélité, la capacité de réaction sont les signes de l'implication.

1.3. Communiquer pour impliquer le personnel

Elément important de cohésion au sein de ses équipes, la communication interne a pour objet de renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs. L'enjeu majeur de la communication interne aujourd'hui n'est plus seulement d'informer les salariés, mais aussi de les impliquer. Un collaborateur engagé et impliqué sera significativement plus productif pour l'entreprise.

Les dirigeants doivent tout mettre en œuvre pour améliorer la communication. Pour cela, ils devront tout d'abord créer une bonne ambiance afin de pouvoir solliciter un meilleur rendement. Une communication efficace permet d'obtenir plus rapidement ce qu'on attend de chaque membre de l'entreprise. L'implication contribue à une plus grande efficience et a une plus grande qualité du travail. Elle communique son énergie à la communication interne et la rend motrice.

1.3.1. Les cibles d'implication

« L'être humain s'implique dans un objet mais il n'est pas impliqué, par nature, dans l'absolue »[18]. Il faut trouver ce qui va composer la cible de l'implication des salariés, il existe un ensemble d'objet qui peuvent constituer des cibles d'implication :

- La carrière : chacun y accorde une importance différente selon la profession, les liens sociaux qui y sont attachés ou les mécanismes d'apprentissage et de formation passés.

[18]E. NICOLAS, Gestion des ressources humaines, DUNOD Paris, 2014, P 8

- **Le travail :** l'intérêt du travail en lui-même ou la performance et l'importance associée peut être l'objet d'implication
- **Le collectif :** le rôle socialisant du collectif influence de manière non négligeable l'implication de certains individus. Le fait de travailler avec un groupe de collègue pendant une période permet de créer un lien qui va au-delà du cadre de travail (voir familial), cela peut représenter un objet d'implication
- **L'organisation :** c'est une forme de dévouement et de loyauté vis-à-vis de l'employeur. L'implication peut être associée à un dirigeant en particulier, surtout si ce dernier fait preuve de leadership et impose un climat de travail serein.
- **La valeur intrinsèque du travail** : le travail et l'effort permettent une forme de satisfaction personnelle compte tenu de leur rôle social et culturel qui influence l'implication.

1.3.2. Le climat social

Chritian ALLOUCHE[19] définit le climat social comme suit : « traduction par un ensemble de manifestation de l'état d'esprit qui règne à un moment donné parmi les membres de l'organisation. Cet état d'esprit est lui-même façonné par des variables multiples : environnement, culture, style de direction, condition de travail, présence syndicale… »[20]

Le climat social reflète donc à l'ambiance à l'intérieur de l'entreprise qui est le résultat de plusieurs facteurs qui interroge principalement les relations entre les salariés et l'employeur. Il est nécessaire d'observer et surveiller continuellement le climat social, mais lorsque l'entreprise ne dispose pas de moyens suffisants pour mettre en place un observatoire : une procédure d'observation en trois niveaux qui s'appuie au maximum sur les outils existants dans l'entreprise (tableaux de bord, documentation, enquêtes de climat social). Un bon climat social engendre une motivation et donc une implication du salarié.

[19] Christiane ALLOUCHE est gérant de l'entreprise SCI de L'eau Vive qui a été créé en 1999.
[20] Idem p 96

1.3.3. La culture d'entreprise

La culture d'entreprise se traduit par l'ensemble des manières de penser, de sentir, d'agir et correspond à un système de valeur et de règles relativement organisé, partagées par les salariés d'une même entreprise.

La vie et l'histoire de l'organisation se déroulent ensuite suivant un processus de transmission aux membres de l'organisation et par un processus d'adaptation des membres à cette culture. On peut alors tenter une comparaison de l'entreprise à l'être humain. « Faite à l'image de l'homme car conçue par lui, l'entreprise est un être social, historique, économique, juridique…, qui possède une culture, un passé, une mémoire, un projet, un mode de vie…
Cette mémoire enregistre tout : faits marquants, temps forts…, diverses aventures partagées qui sont à la base de la formation de son identité, de son image »[21]. Adhérer les employés à la culture d'entreprise va faire naitre un sentiment d'appartenance chez le salarié, ce qui va le pousser à s'impliquer dans son travail ; car la réussite de l'entreprise va devenir sa réussite. De ce fait, il est essentiel de bien communiquer cette culture et de trouver les moyens et les méthodes.

2. Les différents cas de communication interne

Une seule méthode de communication interne ne s'applique pas à toutes situations dans l'entreprise, mais une communication adaptée s'impose à toute apparition d'une nouvelle situation tel que : la situation de changement, de crise, de conflit.

2.1. La communication en situation de changement

Poussée par des facteurs internes et externes, l'organisation doit constamment faire face à de nouveaux changements. Le but final vise à améliorer et à renforcer son efficacité, son fonctionnement et ses prestations.

[21] P. BEZBAKH et all, dictionnaire de l'économie, LAROUSSE, Paris, 2008 p 124

La communication joue un rôle capital dans les processus de changement. En effet le changement ne pourrait se faire sans l'aide d'une bonne communication.

- Fonctions de la communication en situation de changement

La communication a plusieurs fonctions dans un processus de changement :

- Communiquer les informations nécessaires aux personnes concernées par le changement et l'impact de celui-ci sur leur travail ;
- Créer une base pour le changement et impliquer les groupes cibles ;
- Motiver les personnes concernées, les faire adhérer à la nouveauté et les encourager à adopter le nouveau comportement ;
- Permettre l'interaction et la Co-création : organiser le dialogue afin de donner du sens au changement avec les parties concernées ou, toujours en collaboration avec elles, donner forme au futur changement ;
- Déceler la résistance et en discuter.

- Limites de la communication en situation de changement

Le rôle de la communication dans les trajets de changement est à la fois sous-estimé et surestimé. D'une part, une communication bien organisée ne permet pas de sauver un trajet ou un projet mal préparé. Certains promoteurs du changement pensent qu'il suffit de fournir suffisamment d'informations aux personnes concernées pour les inciter à adapter d'elles-mêmes leur comportement. La réalité est cependant plus complexe. En règle générale, elles ne changent leur comportement que lorsqu'elles y sont poussées par une pression sociale et que la communication d'informations s'accompagne d'autres actions. D'autre part, l'absence de communication ou une communication inadaptée peut faire échouer le processus de changement. Généralement, on ne réfléchit à la communication qu'une fois le plan de changement totalement prêt. On demande alors au service communication d'organiser une réunion de lancement et de rédiger une lettre d'information mensuelle. Et ni le dialogue, ni la participation, ni la communication ne sont mis à profit.

2.2. La communication en situation de crise

« La crise est la phase ultime d'une suite de dysfonctionnement mettant en péril la réputation et la stabilité d'une entreprise ».[22]La communication est un élément essentiel de la gestion d'une situation de crise, elle intervient dans la coordination des actions des différents intervenants, et la circulation très rapide de l'information pour assurer sa disponibilité. La communication interne en situation de crise peut s'appréhender sous deux aspects :

2.2.1. L'aspect managérial

Passons l'essentiel de sa vie active en entreprise, le salarié, récepteur constant de messages sur la nécessaire cohésion des équipes, le sens de la mobilisation, l'impératif de rentabilité, l'importance des procédures qualité peut subir un bouleversement psychologique plus fort que l'entreprise lors d'une crise. Le choc initial risque d'être amplifié par le traitement communicationnel de crise. Le fait d'apprendre par la presse les informations essentielles relative à son entreprise lorsque celle-ci est plongé dans une crise est un facteur majeur de démotivation qui risque de perdurer longtemps après la fin de la crise.

2.2.2. L'aspect communication

Il peut s'illustrer à deux niveaux :

- Directement, par l'interview des salariés. Pour avoir une vision davantage vécue, de nombreux journalistes sollicite les salariés de l'entreprise sous le mode du témoignage. Par les appels téléphoniques directes ou des interviews surprises à la sortie des usines, certains journalistes tentent de contrebalancer un discours parfois trop aseptisé des services de communication.
- Indirectement, selon le principe de l'agent ambassadeur interpellé par ses proches qui, eux-mêmes, relaient l'information avec une crédibilité forte

[22] T. LIBAERT, La communication de crise, DUNOD, Paris, 2015 P 09

puisque basée sur la proximité. On conçoit que, si l'ensemble des salariés d'une entreprise se répand en critiques de la position officielle, celle-ci risque d'avoir quelques difficultés à devenir crédible.

Ce principe des salariés ambassadeurs, décuplé par leur présence sur les réseaux sociaux, explique que dès la survenance d'une crise, il soit rappelé aux salariés qu'ils ne sont pas les porte-parole de leur entreprise et doivent être très prudents sur les informations qu'ils pourraient communiquer. La position officielle leur est transmise afin d'affirmer la cohérence du message.

2.3. La communication en situation de conflit

« Un conflit peut naitre et s'amplifier à partir d'un simple désaccord qui, s'il n'est pas traité, peut conduire à un rapport de force qui mine tout esprit de collaboration ».[23] Dans le milieu de travail, l'objet du conflit interpersonnel concerne la tâche elle-même ou le processus selon lequel la tâche est réalisée. Toutes les idées ou les opinions relatives à la tâche peuvent être objets de conflit.

2.3.1. Règlement d'un conflit par la communication

Le responsable d'une équipe peut utiliser un processus de résolution de conflit quand il doit intervenir auprès de deux employés en conflit. En voici les étapes à suivre. Avant la première étape du processus, si le responsable juge que la mésentente est importante, il peut organiser des rencontres individuelles où chacun a la possibilité d'expliquer au responsable de l'équipe ce qu'il reproche à son coéquipier. En comparant les faits exprimés, le responsable a en main les divergences essentielles entre les deux personnes. Si le responsable considère que la mésentente ne nécessite pas une telle rencontre, il peut passer immédiatement à la première étape d'un processus qui en compte six.

[23] P. PASTOR et all, Gestion des conflits : la communication à l'épreuve, Liaisons, Rueil-Malmaison, 2011 P16

- Demander aux deux employés de décrire par des faits la mésentente ;
- Demander une amélioration, sans ambiguïté, de la situation ;
- Demander les raisons des tensions et écouter les employés dans le cadre d'une écoute nourrissante ;
- Demander aux employés de faire des suggestions afin de résoudre la mésentente ;
- Décider des étapes à suivre pour atteindre la solution choisie ;
- Déterminer un calendrier de rencontres et prévoir un moment précis pour une prochaine réunion.

3. La stratégie de communication interne

Pour que la communication interne soit formalisé et mise en évidence dans l'entreprise, une stratégie de communication interne doit être mise en place et approuvée par le président directeur générale (PDG).

3.1. Définition

« La stratégie de communication interne est l'art de diriger, d'harmoniser et de mettre en synergie les différentes formes de communication existant dans l'entreprise en vue de la satisfaction des objectifs d'intérêt général. »[24]

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

- Quoi : quel action veut-on promouvoir ?
- Pourquoi : quels sont les objectifs ?
- A qui : auprès de quelles cibles ? (Définition des cibles, et de leurs freins et motivations.)
- Combien : quel budget est-il alloué ?

[24] J. DECAUPIN, La communication marketing : concepts, techniques, stratégies, Economica, paris, p 39-46

- Comment : par quels moyens - adaptés à chaque cible, et en fonction du budget
- Quand : selon quel planning ?
- De qui : qui est le porte- parole des messages de l'organisation ?
- Résultat : quels sont les résultats de l'action de communication ? comment a-t- elle était perçue ?

Une stratégie de communication est donc une condition nécessaire pour trois raisons majeures :

- Elle est un instrument déterminant de cohérence entre les objectifs de communication, les objectifs de marketing, et les objectifs stratégiques d'organisation
- Elle est un instrument déterminant de continuité dans la mesure où elle définit les choix fondamentaux et permanents de la communication
- Elle est un instrument de contrôle puisque l'on ne peut apprécier les résultats de l'action communicationnelle qui si l'on a préalablement défini les objectifs

3.2. La politique de communication interne

« Comme pour toute démarche de communication, « mettre en place une politique de communication interne ne peut être le reflet d'une attitude velléitaire, d'une vue à court terme, d'un comportement démagogique ou d'un élan improvisateur. » [25]

Pour la mise en œuvre de toute action de communication interne, on doit respecter une méthodologie précise, logique, obéissant aux même exigences de cohérence et de rigueur (les deux maitres mots pour une communication efficace, il est nécessaire d'aborder une démarche dans un certain état d'esprit en appliquant certains critères de comportement indispensables :

- La volonté de constituer une structure responsable et lui accorder la même importance que les autres structures de l'entreprise.

[25] P. MOREL, La communication d'entreprise, VUIBERT, Paris 2015 P88

- La transparence fait partie des gages de succès. Les salariés doivent être au courant des informations relatives à l'entreprise même si toutefois il y a des informations à garder secrètes (cela n'empêche pas d'expliquer le motif à ses employés).
- La clarté permet d'être compréhensible et accessible à tous car parmi les salariés il existe plusieurs catégories d'individu (en terme de tranche d'âge, de catégorie socioprofessionnelles, de formation…), c'est pour cela qu'il est nécessaire de parler et écrire clairement et de façon simple.
- La rapidité : c'est veiller à ce que l'information parvienne rapidement à son destinataire pour éviter les bruits et les rumeurs.
- Le long terme : la politique de communication doit être pensé à long terme, c'est-à-dire, au minimum sur une année et plus.
- La ténacité c'est faire preuve de persévérance pour faire passer ses messages et obtenir les réactions souhaitées en retour mais sans répétition excessive qui devient vite lassante. Le responsable doit expliquer à sa hiérarchie que l'entreprise à sa propre culture et que toutes les actions et tous les outils à mettre en œuvre doivent être adaptés à cette culture et à l'identité de l'entreprise. Il faut être avant tout en concordance avec les attentes des salariés.
- Ecoute et échange c'est de bien cerner une situation avant d'entamer quelque démarche que ce soit.
- Anticiper c'est l'attitude qui évitera une grande partie des mauvaises surprises telle que les crises.

Pour mettre en œuvre une politique de communication interne il faut tout d'abord répertorier les raisons de cette dernière (un changement de direction, la croissance de l'entreprise, la pression de la concurrence…). Ensuite, inventorier les moyens existant (Quels sont les moyens ? Quels sont leurs natures ? Comment sont-ils perçus ? ...). Après ça, repérer les besoins et enfin bâtir une stratégie.

3.3. La procédure de communication

Dans la stratégie de communication est incluse aussi la procédure de communication. C'est une procédure qui définit et expose les différentes étapes à suivre lors de la communication interne. Elle précise également les délais à respecter et permet de connaitre les aspects à prendre en compte pour une meilleure communication. Les cibles identifiées, les outils et les relais de communication définis, il ne reste plus qu'à mettre en œuvre la stratégie de communication. Cette mise en œuvre passe par le plan de communication.

3.4. Le plan de communication interne

Le plan de communication permet d'avoir un aperçu structuré des actions de communication, de faciliter leurs préparations et leurs déploiements au sein de l'organisation en tenant compte des moyens financiers, humains et matériels. Il permet de veiller à une bonne synchronisation des actions de communication entre elles et aussi avec d'autres actions prévues au sein de l'entreprise. « Il doit être précis, stratégique et pragmatique, il est fondamentalement destiné à orienter l'action de « production de messages (dans leur contenu et dans leurs supports), à clarifier les objectifs, à distinguer les cibles et à ventiler les moyens ».[26]

Donc le plan de communication expose, dans un rôle donné, les sujets sur lesquels l'entreprise souhaite communiquer au cours d'une période. Chacun de ces sujets fera l'objet d'un plan de campagne détaillé, précisant les actions programmées ainsi que les messages pour chacune des cibles.

[26]T. LIBAERT, Le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication, DUNOD, 2008, P189.

Section 03 : Les moyens utilisés dans la communication interne

Dans une entreprise, il est impératif d'utiliser des moyens de communication afin que celle-ci soit rapide et efficace.

1. Les différents outils et volets de la communication interne

Différents outils de communication sont mis en place au sein de l'entreprise tel que : les moyens écrits, oraux, informatique et audiovisuel.

1.1. Outils de la communication

Les moyens de communication interne sont divers et multiformes.

1.1.1. Les moyens écrits

L'écrit est encore le moyen le plus utilisés dans les entreprises, malgré l'apparition de technologies le dépassant, la plupart des communications internes restent communiqués par écrit.

- **Le journal de l'entreprise :** Destiné à toutes personnes travaillant au sein de l'entreprise, le journal de l'entreprise sert à les informer sur différents points tel que : la culture, les objectifs, les loisirs et les nouveautés.
- **La note flash :** C'est une consigne, directive, instruction, explication ou information rapide et brève transmise par la hiérarchie aux salariés.
- **La revue de presse :** Il s'agit de la diffusion organisée en interne des articles parus dans la presse externe concernant l'entreprise. Elle permet d'informer les salariés des opérations de l'entreprise ayant eu une répercussion médiatique et sensibiliser les salariés à l'ensemble des activités de l'entreprise.
- **La note de service :** Contrairement à la note flash, la note de service est beaucoup plus ciblée car cet outil a pour objectif de diffuser une information précise et pertinente à un groupe de personne restreint.

- **Le rapport :** C'est un document bref (2 ou 3 pages) qui résume une réunion, fait le point sur un sujet en exposant le problème, les choix écartés sur ce dernier et sa solution afin d'aboutir à une conclusion concise.
- **Le tableau d'affichage :** Il met en relief des informations légales comme les droits et devoirs fondamentaux des salariés, des informations hiérarchiques comme les résultats annuels et informations salariales comme des petites annonces.
- **Les plaquettes et les brochures :** Elles sont utilisées afin d'informer les employés sur les nouvelles méthodes de travail. On peut même les considérer comme feuille de route pour les nouvelles recrues car elles leurs indiquent les diverses démarches à suivre dans l'organisation.
- **La boite à idées :** Elle prend place dans différent endroit de l'entreprise, comme elle peut être dans l'intranet. Elle sert à récolter les idées et réflexions des salariées sur tous ce qui est en rapport avec l'entreprise.

1.1.2. Les moyens oraux

Le moyen d'échange le plus naturel et le plus immédiat c'est la parole. La communication orale dans les entreprises ou dans n'importe quel groupe se fait de manière informelle ; des personnes se croisent dans les escaliers et échangent quelques mots. Mais elle se fait aussi de manière formelle : les réunions, les séminaires…

- **La communication de contact :** C'est la communication directe et spontanée entre les employés et la hiérarchie ; elle est pratiquée durant les visites de différent services, les déjeuners à la cantine
- **Les réunions :** C'est un outil de communication qui s'engage à rassembler un groupe de personne afin d'obtenir des informations, prendre des décisions ou discuter de l'avancement des activités… A la fin de chaque réunion un procès-verbal est rédigé, par la personne désignée pour présider la réunion, afin de garder une trace de ce qui a été dit et décider et ainsi donner une solidité au résultat. Il existe plusieurs types de réunion : convention, conférence colloque, briefing /débriefing, comité de direction, réunion de fonctionnement, négociation…

- **Les conventions et séminaires :** Les conventions ou séminaires sont des rassemblements qui ont pour objectifs « de faire comprendre une politique interne, faire adhérer à un choix stratégique, présenter un nouveau produit, expliquer un plan d'action, faire le point sur la vie d'entreprise »[27]. La différence réside dans le nombre de personnes présentes, une convention rassemble plus de 200 personnes et le séminaire en rassemble moins.
- **Les entretiens :** C'est un rapport oral, en tête à tête, entre deux personnes dont l'une transmet à l'autre des informations sur un sujet déterminé. C'est une discussion orientée, « un procédé d'investigation utilisant un processus de communication verbale, pour recueillir des informations en relations avec des objectifs fixés.

1.1.3. Les moyens informatiques et audiovisuels

Avec l'avancement technologique permanant, divers moyens informatique et audiovisuels ont apparu dans l'entreprise.

- **L'intranet :** « C'est un réseau informatique qui permet de relier en permanence l'ensemble des salariés connectés, de leur donner accès à une base de donnée documentaire commune »[28]
- **Les aides visuelles :** Ce sont les vidéo projecteurs, les tableaux électroniques et interactifs, les rétroprojecteurs qui permettent de montrer des éléments d'informations ou d'illustrations.
- **Le film d'information :** C'est un court métrage qui a pour objectif de faire connaitre l'entreprise ou de sensibiliser le personnel à un problème précis.
- **La téléconférence :** Conférence dans laquelle plus de deux interlocuteurs sont répartis dans deux lieux ou plus reliés entre eux par des moyens de télécommunication. Il existe deux types de téléconférence : l'audioconférence

[27] G. BENOIT, La communication écrite dans l'entreprise : les méthodes, les outils, les exemples, DE BOECK,1997
[28] L. DEMONT-LUGOL, Communication des entreprises, ARMAND COLIN, Paris, 2006

qui est un service de communication par téléphone qui facilite vos conversations avec plusieurs participants et la visioconférence qui représente un moyen de communication à distance qui permet par l'intermédiaire de la vidéo et de l'audio de transmettre des informations sans tenir compte du facteur géographique.

- Le téléphone : C'est un outil de télécommunication qui permet de transmettre et de recevoir des informations orales à distance.

1.2. Les volets de la communication interne

Il existe trois volets de la communication interne qui sont :

1.2.1. La communication ascendante

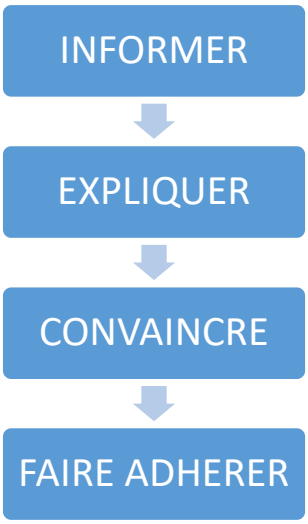
La communication ascendante permet la communication qui part de la base des salariés vers la hiérarchie, « elle permet de connaitre les aspirations des salariées et de désamorcer les éventuels conflits »[29]. Il permet aussi d'améliorer le climat social et la performance de l'entreprise.

1.2.2. La communication descendante

C'est la communication qui part du haut de la pyramide de la hiérarchie pour atteindre les employés et les ouvriers en passant par le relais des cadres. Elle a pour première fonction la diffusion d'information réglementaire. Ci-dessous, le schéma de communication descendante.

[29] T. LIBAERT et all, Communicator Toute la communication d'entreprise, DUNOD, Paris 2012 P 229

Figure 5 : La communication descendante



Source : P. MOREL La communication d'entreprise, VUIBERT, Paris, 2005 P 93

1.2.3. La communication latérale

C'est une communication qui lie les différents services, département et secteurs au sein d'une même entreprise, c'est un échange horizontal qui se fait de façon naturelle et habituel dans les petites entreprises, et s'appuie sur une organisation de rencontres interservices dans les moyennes et grandes entreprises.

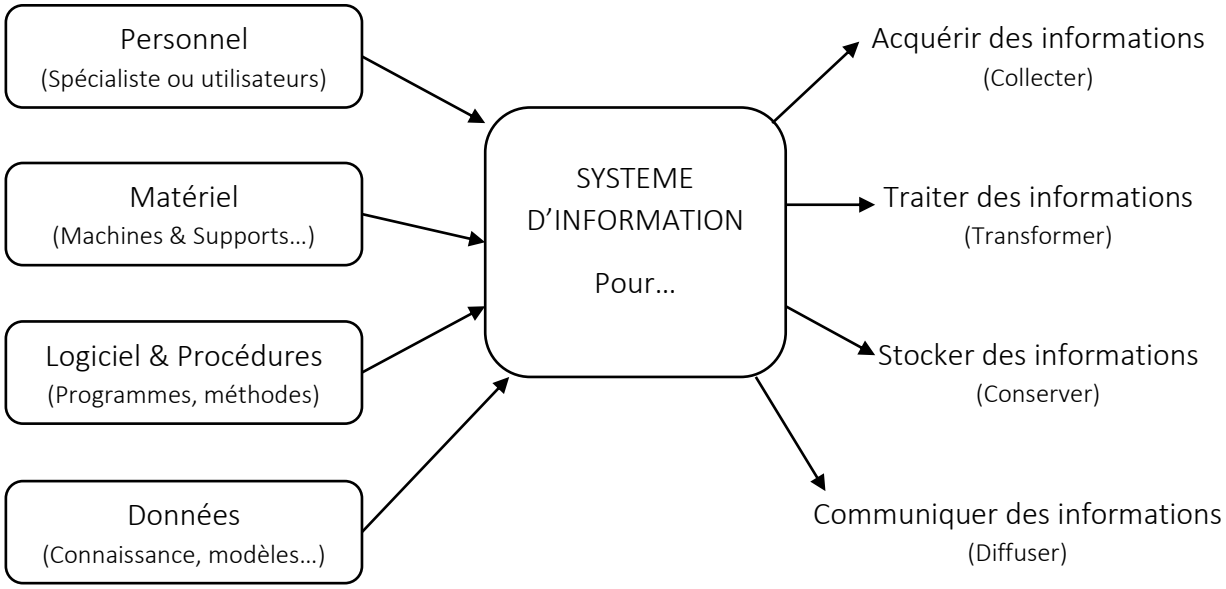
2. Le système d'information

Afin d'automatiser certains aspects de la communication interne un système d'information est indispensable à l'entreprise.

2.1. La notion du système d'information

« Un système d'information se défini comme un ensemble de composantes interalliées qui recueillent (ou récupèrent) de l'information, la traitent, la stockent et la diffusent afin d'aider à la prise de décision, a la coordination et au contrôle au sein d'une organisation »[30]

Figure 6 : Schéma du système d'information



Source : Robert REIX all, Système d'information et management des organisations, VUIBERT, 2009 P 05

2.1.1. Objectifs du système d'information :

Un système d'information est organisé pour rependre à plusieurs objectifs :

- **Collecter des informations :** Il s'agit d'acquérir des données provenant de différentes sources (Interne & externe) sous différentes formes.
- **Transformer les informations :** C'est le traitement de l'information, ce qui consiste à transformer les données collectées auparavant, en créant de nouvelles informations en effectuant de multiples opérations de tri, de calcul, de mise en forme.

[30]E. FIMBEL, Management des systèmes d'information, NOUVEAUX HORIZONS, Paris, 2013 P 13

- **Stocker les informations :** Sans stockage, l'information est dite éphémère, elle peut se perdre facilement. Dans ce cas le système d'information fait en sorte de conserver les données et informations sous une forme utilisable, sans erreurs et de façon à les retrouver facilement en cas de besoin.
- **Communiquer les informations :** Il s'agit de transmettre l'information aux utilisateurs (humains, machines), et ce à travers les différents formats de diffusions (Texte, image, son, vidéo) et moyens de communications (e-mail, intranet…)

2.1.2. Ressources du système d'information

Un système d'information est organisé à partir de différentes ressources :

- **Humaines :** Les personnes physiques sont les premiers acteurs et ressources du système d'information, ce sont soit des utilisateurs qui génère de l'information et la transmettent, ou bien des spécialistes de la construction du système, qui sont d'une importance capitale à son bon fonctionnement, ils ont aussi pour rôle de le faire évoluer ainsi de le maintenir à jour surtout par rapport à l'évolution de l'environnement technologique.
- **Matériels :** Désigne tous les supports et machines nécessaires à la circulation de l'information. Dans les cas les plus fréquent c'est des équipements informatiques (ordinateurs, réseaux, station de travail…), cependant un système d'information n'implique pas obligatoirement de telles technologies, il ne se limite pas à un système informatique seulement, mais aussi à tout support qui a la capacité de faire circuler l'information (papier, crayon…)
- **Logiciel (Software) :** Comme dans la plupart des cas, le système d'information repose sur des ordinateurs, ces derniers ne peuvent fonctionner sans logiciel (programmes, applications et permettent de réaliser un certain nombre de traitements de l'information), il a pour but d'automatiser un certain nombre de tâches et de procédures afin de faciliter et d'empresser la circulation de l'information.
- **Données :** C'est un ensemble de valeurs à l'état brute sous des formes variées (chiffres, textes, images, son…) qui n'est pas encore traité de façon à ce que les

utilisateurs les comprennent, ces ressources détenues par l'entreprise matérialisent l'information circulante.

2.2. L'impact du système d'information sur la communication

La présence d'un système d'information actualisé dans une institution représente un réel avantage ; elle a une influence sur toutes les fonctions de l'entreprise y compris la communication.

2.2.1. Rapidité de communication de l'information

Une bonne mise en place et une maitrise convenable du système d'information permet d'avoir la meilleure vitesse de transmission d'information pour chaque donnée dans un contexte favorable, ce qui signifie avoir une information concise au moment opportun, qui as un impact majeur sur les décisions prises et actions qui seront effectuées dans des délais égaux ou inférieurs à la concurrence.

2.2.2. Outil d'aide à la communication

Le système d'information offre des outils d'aide à la communication très variables dans les entreprises, notamment les technologies de l'information et de la communication cité ci-dessus. Ces outils deviennent de plus en plus essentiel à l'atteinte des objectifs dans les délais impartis et aussi pour atteindre la performance.

2.3. L'apport du système d'information à l'entreprise

Les personnes qui pensent que *« le temps c'est de l'agent »* n'ont pas tout à fait tort, le système d'information est certes un investissement pour l'entreprise mais un investissement très rationnel et tout à fait rentable.

2.3.1. La compression du temps

Désormais, il est possible de communiquer d'un point à l'autre du globe, et ce en un temps record, ce qui réduit considérablement le temps de réception de l'information et le temps de réponses. Dans le cas d'une entreprise et lors de présence d'un problème sur le terrain par

exemple, l'information doit être communiquée sans plus attendre aux supérieurs hiérarchiques afin de recevoir une réponse dans les plus brefs délais quant à la solution du problème.

2.3.2. La réduction des contraintes d'éloignement

Les technologies de communication permettent de se libérer des contraintes imposées par la distance. Les résultats en sont multiples : développement des zones de collecte de renseignements, recours accru aux possibilités de délocalisation des activités, ouverture à de nouveaux marchés, choix de nouveaux modes de distribution des produits, travail à distance...

2.3.3. La réduction des couts

Cela à travers l'élimination de coûts de déplacement des personnes, élimination d'intermédiaires, réduction du niveau moyen des stocks grâce à l'accélération de la transmission des commandes au fournisseur, diminution du coût de travail ; possibilité de délocalisation de certaines activités, recours au télétravail ou au freelance.

3. Les technologies de l'information et de la communication (TIC)

L'arrivée des Technologies de l'information et de la communication (TIC) a bouleversé les modes traditionnels de circulation de l'information. Les TIC apportent de nouvelles formes de circulations de l'information, un partage plus facile des informations, une diffusion plus rapide de l'information, une communication quasi-instantanée. Elles permettent aussi de développer, par le travail coopératif, le partage des compétences et l'esprit d'équipe.

3.1. L'intranet

L'intranet a poussé toutes les entreprises et tous les communicants à repenser non seulement à la communication interne mais également aux les relations entre l'information et les salariés ainsi que l'ensemble des flux circulants entre détenteurs et consommateurs de l'information.

3.1.1. Définition de l'intranet

L'intranet est défini comme un « Réseau télématique interne à une entreprise, mettant à la disposition du personnel les technologies d'échange d'informations issues d'Internet (courrier électronique, visioconférence, pages web, etc…) »[31] Documents d'information officiels, procédures à suivre ou guides pratiques pour les nouveaux employés, l'intranet doit fournir au personnel des informations et renseignements utiles à tout moment.

3.1.2. L'utilité des intranets

L'intranet peut être utilisée dans différentes entreprises de façons multiples pour atteintes de divers objectifs. Son utilisation permet le partage d'information et de données à un nombre limité de personnes dans un réseau privé non accessible à tous. Il peut donc être utilisé par exemple dans un travail coopératif entre un groupe de petites et moyennes entreprises (PME) travaillant sur un projet ou des projets communs, ce qui permettra l'accès au information nécessaire au projets par les personnes concernées.

3.2. L'email

Que ce soit pour échanger entre collègue de bureau, dans le même service ou pour une communication avec les supérieurs hiérarchiques ou les subordonnés. L'email est devenu un outil primordial dans la communication interne des entreprises, sa maitrise est devenue la priorité de toutes personnes travaillant dans une organisation ou dans une administration, sa facilité d'apprentissage et d'utilisation, sa rapidité de transmission et bien d'autres qualités ont fait en sorte d'éradiquer pratiquement le courrier traditionnel en papier et le fax.

[31] www.larousse.fr

3.2.1. Définition de l'email

C'est l'abréviation de l'anglo-américain « electronic mail »[32], le dictionnaire Larousse défini l'email comme « un document qu'un utilisateur saisit, envoie ou consulte en différé par l'intermédiaire d'un réseau informatique »[33]

3.2.2. Le rôle de l'email

L'email est aussi souvent utilisé à la place des conversations directes en face à face et conversation téléphonique. Et même avec l'apparition de nouvelle technologie de communication plus rapide telle que les messageries instantanées et les réseau sociaux qui le concurrence de très près, y compris dans le domaine professionnel, l'email occupe aujourd'hui toujours une place largement dominante par rapport aux communication internes des entreprises.

3.3. L'ERP (Enterprise Resource Planning)

Une entreprise comporte plusieurs secteurs : la production, le marketing, les achats, les stocks, la comptabilité… Il est clair que si chacun de ces secteurs est traité indépendamment des autres, par un logiciel ou par une personne, il faudra par la suite les unifier afin d'avoir une vue globale de l'activité de l'entreprise. C'est là que l'ERP intervient pour effectuer tout ce travail à la place des personnes ou d'un logiciel.

3.3.1. Définition de l'ERP

Appelés aussi Progiciels de Gestion Intégrés (PGI), « L'ERP se fondent sur une série de modules logiciels intégrés et une base de données unifiée commune. Cette dernière recueille des données de nombreuses applications et les réinjecte dans diverses applications qui peuvent prendre en charge la quasi-totalité des activités internes de l'entreprise. Quand un processus

[32] Mot anglais qui signifie : courrier électronique
[33] www.larousse.fr

génère de nouvelles données, celles-ci sont immédiatement, ou ultérieurement, réutilisables par d'autres processus métier » [34]

3.3.2. ERP en communication interne

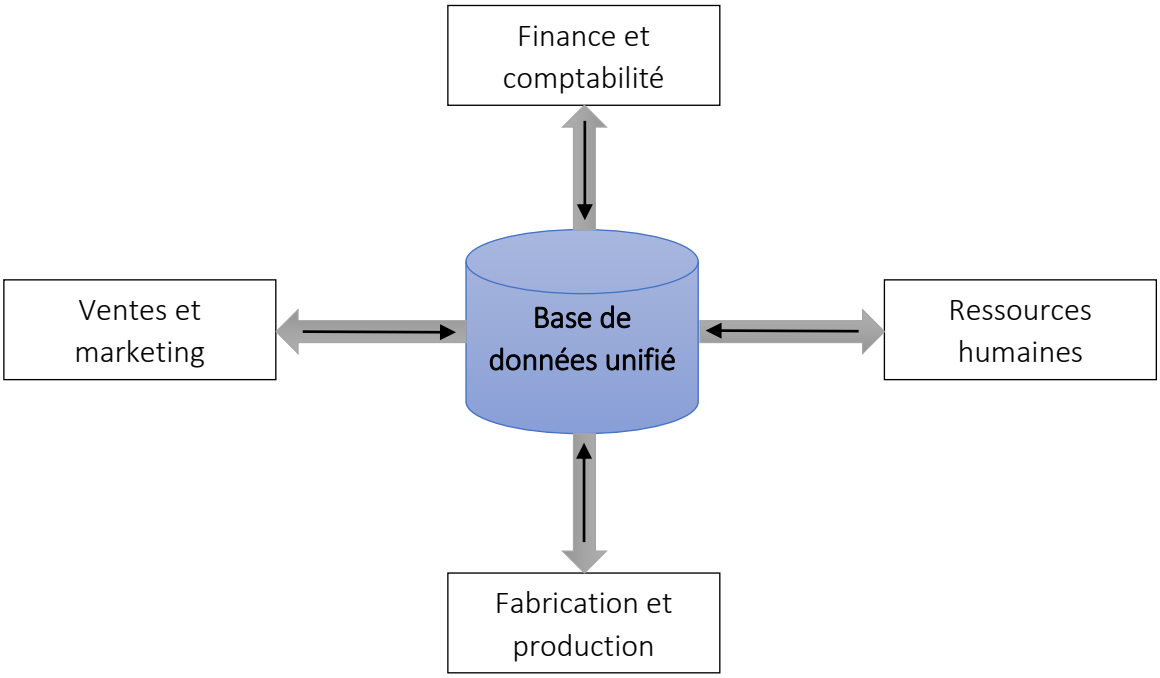
C'est à la communication interne que l'ERP amène de nombreux bénéfices. L'unicité des données étant assurée, les flux sont unifiés et la coordination entre les services ou les collaborateurs devient plus aisée. Ce ne sont pas les applications dédiées à un service qui communiquent entre elles, mais les collaborateurs en s'interrogeant sur la signification ou le devenir de telle ou telle donnée. L'outil traduira fidèlement les flux et les règles de gestion et tous les intervenants de l'entreprise seront encouragés à communiquer autour de l'outil.

Un ERP répond aux caractéristiques suivantes :

- Il émane d'un concepteur unique
- En cas d'impact d'un module, l'information est mise à jour en temps réel dans l'ensemble des autres modules associés
- C'est un système qui garantit la piste d'audit : il est facile de retrouver et d'analyser l'origine de chaque information
- Il garantit l'unicité des informations qu'il contient puisqu'il n'a qu'une seule base de données au sens logique.

[34]E. FIMBEL et all, Management des systèmes d'information, NOUVEAUX HORIZONS, Paris, 2013 P 355-356

Figure 7 : Architecture d'un ERP



Sources : E. FIMBEL et all, Management des systèmes d'information, NOUVEAUX HORIZONS, Paris, 2013, P 356

Conclusion

L'information est le pivot du système organisationnel de l'entreprise. C'est un message ou une donnée perçue par un destinataire, qui modifie sa connaissance sur un sujet ou qui lui permet de résoudre un problème. Durant de nombreuses années, les managers pensaient que détenir l'information était une source de pouvoir. Aujourd'hui, la circulation de l'information est devenue une stratégie de communication interne. En effet, lorsqu'elle circule bien, l'information favorise la communication et devient, de ce fait, facteur de cohésion, de motivation, de décision efficace et de créativité. Identifier les circuits d'information de l'entreprise est donc une force pour le collaborateur, cela lui permet de se positionner en fonction et de détenir l'information utile au bon moment. S'il est avéré que détenir l'information utile est primordial pour un collaborateur, il devient, de ce fait, important pour le manager de savoir diffuser l'information et de savoir utiliser ses flux pour le développement de sa communication interne. En effet le fait d'auditer cette fonction ne ferait qu'améliorer cette communication et accroitre ses performances au sein de l'entreprise.

Chapitre 2 : L’audit de la communication interne

Introduction

Nous avons pu remarquer, à travers le chapitre un (1), l'importance de la communication interne. Nous pouvons même la considérer comme étant un système nerveux, sans communication interne l'entreprise tombe dans une paralysie.

La communication interne facilite la transmission des décisions, permet la remontée des informations et des attentes et fluidifie les rouages de l'organisation.

De ce fait, il est nécessaire pour l'entreprise de faire un audit de communication interne pour surveiller de près, déceler les défaillances et détecter les sources d'amélioration de la communication interne.

Tout travail d'audit nécessite repose sur un référentiel, la difficulté dans notre travail de recherche réside dans le manque de ces derniers. L'audit de communication est un audit qui à commencer à émerger que depuis quelques décennies.

L'audit de la communication interne reste un défi pour toutes entreprises, car le manque de référentiel claire et universelle rend la tâche de l'auditeur ambiguë et complexe.

Section 01 : Auditer la communication interne

L'importance de la communication interne dans l'entreprise a vu naitre l'audit de la communication interne qui servira à trouver des points faibles et des points d'améliorations afin de favoriser un bon climat communicatif et une circulation fluide et rapide de l'information.

1. L'audit appliqué à la communication interne

Malgré la difficulté trouvée à appliquer l'audit a la communication interne cela reste néanmoins réalisable et possible.

1.1. Introduction à l'audit de communication interne

La communication concerne l'organisation dans son ensemble et les décisions prisent au plus haut niveau, elle permet l'émergence et la diffusion de la stratégie la circulation des directives et des informations, l'écoute réciproque et la cohésion.

Situé aux frontières de la communication interne, l'audit permet de connaître l'état d'esprit des salariés et ainsi de mesurer et mieux cibler sa communication. Il est essentiel de réaliser régulièrement des audits afin de mieux cerner les préoccupations de ses employés, tout en évitant une surcharge qui pourrait révéler un manque de remontée hiérarchique d'information. Un audit par an, ou tous les deux ans, réalisé sur un échantillon représentatif et anonyme des salariés permet d'avoir un aperçu sur les attentes et évolutions en matière de communication interne.

Conduire un audit revient à mesurer les écarts entre la stratégie de l'entreprise et ce qui en est perçu et à observer et évaluer une cohérence d'ensemble des messages, de leur utilité, de leur accessibilité et de leur impact

1.2. Les éléments à prendre en compte lors de la communication interne

L'examen portera sur chaque outil et chaque dispositif, mais cela ne suffit pas, il faut aussi apprécier la cohérence et l'articulation de ces différents moyens, en vue d'atteindre un objectif donné et ce pour juger la qualité de la communication,

La mise en place d'un audit nécessite certaines précautions. « Il faut communiquer avant et après l'audit »[35] :

- Si le personnel ne converge pas à la démarche d'audit il peut déprécier la crédibilité des résultats.
- Il faut mettre en confiance le personnel, deux condition étant indispensable : la compréhension des objectifs et la liberté d'expression

[35]L. DEMONT-LUGOL et all, Communication des entreprises, Arman Colin, 2006 p 365

- Après l'audit, il est naturel de communiquer les résultats aux personnes intéressées
- Il ne faut pas se limiter à la restitution objective des résultats, il faut en tenir compte et mettre en œuvre une politique de communication permettant de répondre aux besoins exprimés.

1.3. Le choix de la méthode

La confusion est de savoir qui doit conduire l'audit. « Il semble logique que ce soit un membre de l'entreprise et plus particulièrement le responsable de communication interne. En effet, il bénéficie d'une connaissance approfondie de l'entreprise, de ses spécificités et de sa culture. Il est capable de comprendre et d'interpréter les résultats »[36]. Mais d'un autre côté, le responsable de communication n'a pas assez de recul pour anticiper tous les soucis et avoir un regard neutre car, victime de subjectivité, il est directement impliqué dans le mode de fonctionnement. Il est préférable, si l'entreprise a les moyens, que l'audit soit conduit conjointement par un consultant externe et un membre de l'entreprise.

1.4. Les enjeux de l'audit de communication interne

Avec la communication interne, on s'introduit dans le domaine du management. Permettre un tel examen c'est accepter indirectement une certaine rediscutions des politiques menées dans le passé, des habitudes prises dans la société, d'un certain mode de fonctionnement d'un type d'entreprise. Cela nécessite donc une volonté de la part de la direction et un engagement de conduire à terme le processus engagé. La communication étant à la fois objet du changement et acteur du changement, il est nécessaire de prévoir une continuité dans la démarche d'audit.

[36]L. DEMONT-LUGOL et all, Communication des entreprises, Arman Colin, 2006 p 366

1.5. Les déclencheurs de l'audit de communication interne

« La décision de lancer un audit répond à une volonté politique »[37] qui se définie souvent dans le cadre d'une circonstance spécifique : restructuration de l'entreprise, plan social, fusion-acquisition, avènement d'une nouvelle équipe dirigeante, période de reformes, mise en place d'un plan stratégique, recomposition du capital, déménagement, nouvelle politique de ressources humaines, un climat social dégradé (grèves) … Il est nécessaire de connaitre la situation qui a déclenché l'audit, car il conditionne souvent les résultats.

1.6. L'objectif de l'audit de communication interne

La mise en place d'un audit poursuit traditionnellement tout ou partie des cinq objectifs suivants :

- Explorer la culture (normes, valeurs, histoire, caractéristiques) de l'entreprise,
- Connaitre les représentations des salaries en mesurant à un instant "t" leur perception sur un certain nombre de sujets
- Analyser le système de communication en vigueur, c'est-à-dire l'architecture et le fonctionnement des moyens de communication
- Construire un état des lieux des sujets de satisfaction et des sujets d'inquiétudes.

2. Mesurer la communication interne

Toutes les fonctions de l'entreprise intègrent aujourd'hui la dimension évaluation et doivent être en mesure de prouver leur efficacité. La communication interne n'échappe pas à ce mouvement. Le problème est que son action n'est pas aussi facilement évaluable que l'action des hommes de marketing ou de finances. Comme l'estime M. TIXIER,« Jamais les

[37]L. DEMONT-LUGOL et all, Communication des entreprises, Arman Colin, 2006 p 365

investissements humains ne pourront faire l'objet de mesure aussi rigoureuses que les investissements matériels »[38].

Dans ce domaine, l'important n'est pas le score brut mais le différentiel, ce qui suppose des repères, des points de comparaison et une étude suivie et régulière.

Conduire un audit revient à réaliser les actions suivantes :

- Mesurer les écarts entre la stratégie des entreprises et ce qui est perçu, ce qui est dit et ce qui est compris, ce qui est dit et ce qui est fait, ce qui est fait et ce qui est attendu…
- Observer et évaluer une cohérence d'ensemble des messages, leur articulation interne et leur articulation sur la politique générale de l'entreprise, l'utilité des informations véhiculées, leur accessibilité, leur impact.

L'audit de communication interne ne se réduit pas à la mesure de supports existants. Il doit être replacé dans les trois perspectives suivantes :

2.1. Mesurer la qualité des circuits et supports d'information interne

Le barocom est l'outil le plus utilisé pour mesurer la qualité des supports et leur utilité ainsi que la qualité des circuits de communication, il est représenté sous forme de questionnaire composé d'un ensemble de question destiné au salarié. L'entretien avec les personnes chargées de la gestion des outils informatique permet à l'auditeur de savoir, dans un premier temps, si les outils de communication sont utilisés, s'ils sont utilisés de façon rationnel, si les salariés savent les utilisés et s'il y a une amélioration dans le travail depuis leurs instaurations. Dans un second temps, si le travail est conforme à toutes les procédures et plans de communication de l'entreprise et aussi aux lois et normes.

[38]N. D'ALMEIDA, La communication interne des entreprises, DUNOD, Paris, 2014, P 80

Dans la même perspective, peut être conduite l'évaluation d'outils de communication. Ceci consiste à dresser l'inventaire des moyens de communication et sur cette base, à analyser les traits suivants :

- L'ensemble des supports d'information et leur cohérence au égard à la volonté d'information des salariés
- L'adaptation des outils aux publics visés ; adaptation dans le mode de distribution, dans l'offre informationnelle, dans le style et le ton adoptés
- La correspondance entre contenu de l'information, cible visée et outil utilisé.[39]

2.2. Développer la qualité des relations professionnelles et hiérarchique

« L'enquête concernant la charge de travail, la reconnaissance du travail, la mobilité, la relation avec l'encadrement ou encore la situation psychologique liée au travail, comme le cas de France Télécom-Orange confronté à une détérioration du climat social qui s'est concrétiser par une vague de suicide a lancé cette enquête, et en un moi, cette dernière a recueilli un taux de 80% de réponse voire davantage dans la catégorie des cadres ».[40] Il est nécessaire de vérifier l'implication des salariés et leur adhésion à la cause de l'entreprise car les dégâts engendrés par ces derniers peuvent être irréversible. La communication interne est le meilleur moyen d'assoir une croyance chez les salariés et les impliqués à la cause de l'entreprise.

Le baroclim est un outil qui permet de mesurer le pouls du climat interne, apprécier l'ambiance de travail, ceci va donner à l'auditeur une idée sur les effets de la communication interne sur les salariés et par la même occasion sur l'entreprise.

Le baromètre interne est un outil de suivi régulier des attentes et des opinions à l'égard de leur entreprise.

- La connaissance de l'entreprise ;

[39]N. D'ALMEIDA, La communication interne des entreprises, DUNOD, Paris, 2014, P 81-82
[40]N. D'ALMEIDA, La communication interne des entreprises, DUNOD, Paris, 2014, P 83

- L'image de l'entreprise ;
- L'appréciation générale de l'entreprise ;
- L'appréciation des valeurs internes ;
- La satisfaction au travail ;
- L'appréciation de la communication interne ;
- L'état du dialogue interne ;
- La confiance dans l'entreprise ;
- Les attentes personnelles ;
- Les identifications ;

2.3. Accompagner le changement

L'objectif de l'audit est de connaitre l'état des opinions et des représentations afin d'identifier les leviers et points de résistance au changement.

2.3.1. Audit et observation sociale

L'audit est ici un volet du système d'observation sociale mis en œuvre par de grandes entreprises. L'observation se déroute sur trois plans :

- Des enquêtes d'opinion menées par des sociologues sont destinées à analyser les évolutions du corps social ;
- Un suivi de la conflictualité est mené sur un plan quantitatif (nombre de jours de grève) et qualitatif (analyse des motifs de grève) ;
- Un suivi du fonctionnement de l'entreprise et de son évolution.

2.3.2. Audit de culture

Il s'agit d'analyser la situation passée et présente de l'entreprise afin de déterminer le rythme et point d'appui ou de résistance au changement. Les fondateurs de l'entreprise (leurs valeurs et les caractéristiques de leurs actions), l'histoire de l'organisation (celle de ses succès et de ses échecs), son ou ses métiers et les valeurs qui lui (leur) sont attachées et son code symbolique (ensemble de rites, de langages, de mode d'être ensemble, caractéristiques de toutes organisation)

Cette forme particulière d'audit mobilise une palette de moyen d'investigation :

- L'analyse documentaire : analyse évolutive des documents interne (statut, cahiers de procédures, livret d'accueil, presse interne, règlement intérieur…) ;
- Mesurer la perception du passé et du présent, l'appréciation des événements critiques, la hiérarchie de la valeurs en faisant des entretiens avec les salariés. L'échantillon retenu se fondera sur des critères suivants : ancienneté dans l'entreprise, métier, secteur d'activité, évolution professionnelle ;
- Les avis sont mitigés pour l'observation, certains pensent que c'est une méthode qui permettre de recueillir un matériau riche et d'autres jugent inconcevable l'idée d'observer les caractéristiques d'une organisation.

L'analyse de la culture est indispensable ^parce que le cœur de la culture est constitué de toutes les valeurs de l'entreprise. Qu'il s'agisse des valeurs impulsées par l'entreprise elle-même, ou des valeurs de chacun des individus qui évoluent dans l'entreprise, la nature même des valeurs est un moteur indispensable au travail, car chaque personne cherche toujours à être en accord avec ses valeurs. Elle permet entre autres d'identifier des conflits, des résistances et surtout de les comprendre ; d'anticiper les réactions au changement ; de comprendre les attentes des employés ; ce qui les motive ; d'évaluer et de prévenir leur bien-être ; d'agir sur leur performance.

3. Les méthodologies de l'audit

La méthodologie est une dimension importante car elle détermine la légitimité et la pertinence des résultats et délicate car il est essentiel de ne pas perturber l'objet de l'étude, soit

l'ensemble de représentations d'opinions et d'attitudes qu'il convient d'enregistrer sans les modifier. L'objectif de l'audit doit être soigneusement déterminé au départ (quelles informations désire-t-on obtenir ? quel est le problème posé ? quelle est la population concernée ?). Le pilote de l'audit (consultant externe et/ou interne) doit être désigné. En lien avec la direction générale et /ou la direction de communication, l'auditeur établira un cahier des charges (techniques, financières et temporelles).

3.1. Les principales techniques d'enquête

Parmi les outils d'investigation de l'auditeur de communication :

3.1.1. Les techniques documentaires et les techniques dites vivantes

Les techniques documentaires s'appuient sur l'analyse de textes et documents écrits. Elles permettent de mettre à jour des tendances, de comprendre des processus, de rechercher des facteurs explicatifs, présentent une garantie d'objectivité et ont le grand avantage d'être plus onéreuses car elles travaillent sur des matériaux soigneusement définis. Il faut noter que certains textes et documents peuvent être des référentiels d'audit, donc c'est une technique fondamentale et primordiale lors

« Les techniques dites vivantes reposent sur l'interrogation et l'observation et envisagent l'outil de communication dans une perspective de réception et d'appropriation»[41]

Ces deux techniques ne sont pas exclusives l'une de l'autre, elles peuvent être complémentaire.

[41]N. D'ALMEIDA, La communication interne des entreprises, DUNOD, Paris, 2014, P 87

3.1.2. L'entretien

Les entretiens sont menés auprès d'individus sur la base d'un modèle de question construit antérieurement. Ceux menés dans le cadre d'un audit de communication concernent généralement l'un des trois points suivants :

- Les attitudes et des pratiques (temps consacré à la lecture de supports, à la recherche d'information, à l'organisation de la circulation d'information…) ;
- L'étude des motivations (facteur déclenchant des comportements) ;
- L'étude de l'opinion d'un groupe.

Les entretiens sont retranscrits et font l'objet d'une analyse qualitative qui examine systématiquement le contenu des propos recueillis, le classe en thème selon un principe de fréquence et/ou d'importance. L'analyse de contenu part des paroles recueillies pour extraire et classer des significations.

L'intérêt de cette approche consiste dans la pertinence des informations recueillies, dans la lucidité de l'analyse et dans la subtilité des remarques qui en sont tirées. « L'audit qualitatif permet de soulever de nouveaux problèmes, de révéler des faits, de suggérer des processus et de dégager des pistes d'explication. Bien souvent ce type d'investigation demande à être confirmé, précisé et étendu. L'approche quantitative qui repose sur l'administration d'un questionnaire. » [42]

3.1.3. Le questionnaire écrit

Il est constitué de questions fermées, ouvertes ou semi-ouvertes. Les questions doivent être compréhensibles par tous ; formulées de façon courte dans un langage adapté au profil des personnes interrogées, et sans ambiguïté.

L'enquête par questionnaire est importante car elle concerne une large population, elle permet une expression libre (grâce à l'anonymat) et peut faire l'objet d'un traitement

[42]N. D'ALMEIDA, La communication interne des entreprises, DUNOD, Paris, 2014, P 88

informatique. L'approche quantitative permet la présentation statistique d'une population et de ses caractéristiques et l'établissement ou la vérification des corrélations qui sont soit des régularités, soit des causalités.

3.2. La construction d'un échantillon

Le principe de l'échantillon est de composer une sous-population qui englobe les caractéristiques de la population générale. La taille et la nature de l'échantillon diffèrent selon le type d'approche (qualitative ou quantitative).

Une enquête qualitative par entretien sera pertinente si elle se déroule auprès de 30 à 50 personnes. Un tel échantillon ne peut être jugé comme représentatif mais illustratif et pertinent lorsque les personnes retenues ont des caractéristiques variées (en âge, en sexe, en ancienneté, en position dans l'organisation). L'important est ici de reproduire la plus grande diversité de personnes donc d'opinions et de comportements.

L'enquête par questionnaire repose sur un échantillon beaucoup plus large. Le choix s'effectuera en fonction de la population totale de l'entreprise :

- Si l'entreprise est constituée de moins de 1000 salariés, le questionnaire pourra être adressé à tous
- Si elle rassemble plus de 1000 salariés, un échantillon sera constitué selon la méthode dite des quotas.
- Si elle est composée de plus de 10 000 salariés, la sélection se fera de manière aléatoire ou probabiliste.

Le nombre de personnes interrogées dépend de l'objet de l'enquête. « Notons enfin que le taux de personne répondant au questionnaire est lui-même significatif de l'intérêt du sujet dans l'entreprise. C'est à partir de ce taux que doivent être interprétés les résultats de l'enquête »[43].

[43] N. D'ALMEIDA, La communication interne des entreprises, DUNOD, Paris, 2014, P 90

Section 02 : Référentiel d'audit de communication interne

Parmi les référentiels que peuvent utiliser les auditeurs au cours d'un audit de communication interne, nous citons la norme ISO, les théories de communication et la documentation interne telle que la procédure de communication interne.

1. ISO et la communication interne

La norme ISO a mis en place des révisions concernant la communication interne estimons que cela fait partie de l'aspect qualité de l'entreprise.

1.1. L'intervention de Iso dans la communication

D'après Pascal WEBER[44]La norme a introduit des exigences de communication interne afin de favoriser la mise en œuvre et l'amélioration du processus de communication. On retrouve ces exigences dans plusieurs paragraphes de la norme ISO 9001 version 2008 :

- Paragraphe 5.1 Engagement de la direction : "La direction doit communiquer, au sein de l'organisme, l'importance à satisfaire les exigences du client [...]."
- Paragraphe5.3 Politique Qualité : "La direction doit assurer que la politique qualité est communiquée et comprise au sein de l'organisme."
- Paragraphe 5.4.1 Objectifs qualité : "La direction doit assurer que les objectifs qualité [...] sont établis aux fonctions et aux niveaux appropriés au sein de l'organisme [...]."
- Paragraphe 5.5.1 Responsabilité et autorité : "La direction doit assurer que les responsabilités et autorités sont définies et communiquées au sein de l'organisme."
- Paragraphe 5.5.3 Communication interne : "La direction doit assurer que des processus appropriés de communication sont établis au sein de l'organisme [...]."

[44] Pascal WEBER https://www.ameliorationcontinue.fr/iso-9001-revision-2015-communication/

Les exigences sur la communication sont renforcées dans la future norme ISO 9001 révision 2015 (paragraphe 7.4). Il s'agit d'intégrer la communication externe en plus de la communication interne. Les entreprises n'ont pas entendu la norme ISO 9001 pour mettre en place des canaux de communication. Par contre, le thème de la communication sera audité de manière plus pointue.

Dans la version ISO 9001 : 2008 la direction se devait : « d'assurer que des processus appropriés de communication étaient établis au sein de l'organisme ». Cette phrase était parfois mal interprétée, à savoir que l'on pouvait trouver un processus « communication » dans la cartographie des processus de l'entreprise. Alors que dans les faits, il fallait traduire le mot « processus » par des canaux de communication. Quand l'entreprise disposait d'une compétence « communication, voire un service communication, cela se traduisait classiquement avec l'animation d'un plan de communication annuel (thèmes, budget associés…).

Le deuxième aspect portait sur la communication de l'efficacité du système de management de la qualité. L'organisme devra, dans le cadre de version ISO 9001 révision 2015, déterminer les besoins de communication interne et externe pertinents pour le système de management. L'efficacité pouvait être réductrice et se limiter, par exemple, au partage de quelques indicateurs de performance. Avec cette nouvelle formulation, les thèmes de communication seront définis par l'entreprise.

Les exigences de la norme ISO 9001 révision 2015 ont toutefois été renforcées au niveau du formalisme de la communication :

- Choisir des sujets : Quoi ?
- Choisir la période de communication : Quand ?
- Définir les cibles à atteindre : Qui ?
- Définir la méthode de communication : Comment ?

Les thèmes de communication interne imposés par l'ISO 9001 révision 2015 :

- Quoi ? : Politique de l'entreprise dont la politique qualité, ISO 9001 : 2015 – paragraphe 5.2.2
- Qui ? : Collaborateurs de l'entreprise

- Quand ? : Annuellement pour faire un bilan sur les objectifs atteints dans le cadre des axes de progrès définis dans la politique de l'entreprise.
- Comment ? : Réunions avec le personnel (réunion annuelle, réunion d'encadrement, …), Intranet de l'entreprise, newsletter interne.
- Quoi ? : Rôles, responsabilités et autorités, ISO 9001 révision 2015 – paragraphe 5.3
- Qui ? : Les collaborateurs concernés
- Quand ? : Lors du parcours d'intégration d'un nouvel embauché, dans le cadre des entretiens annuels (évaluation)
- Comment ? : En face à face : Contrat de travail, fiches de fonction / fiches de poste, guide d'entretien du personnel
- Quoi ? : Objectifs qualité, ISO 9001 révision 2015 – paragraphe 6.2
- Qui ? : Les collaborateurs identifiés dans l'organisation qui vont contribuer à travers les activités / processus
- Quand ? : La fréquence de communication dépend complètement de la nature de l'indicateur.
- Comment ? : Dans le cadre de la communication de la politique, dans le cadre des entretiens individuels éventuellement, par exemples.

La principale évolution de la norme ISO 9001 révision 2015 réside bien la prise en compte de la communication interne avec une formalisation des actions de communication plus détaillée : Quoi ? Qui ? Quand ? Comment ?

Mettre en place un vrai plan de communication interne est une manière de créer une dynamique d'amélioration dans la manière de communiquer.

2. Les théories de communications

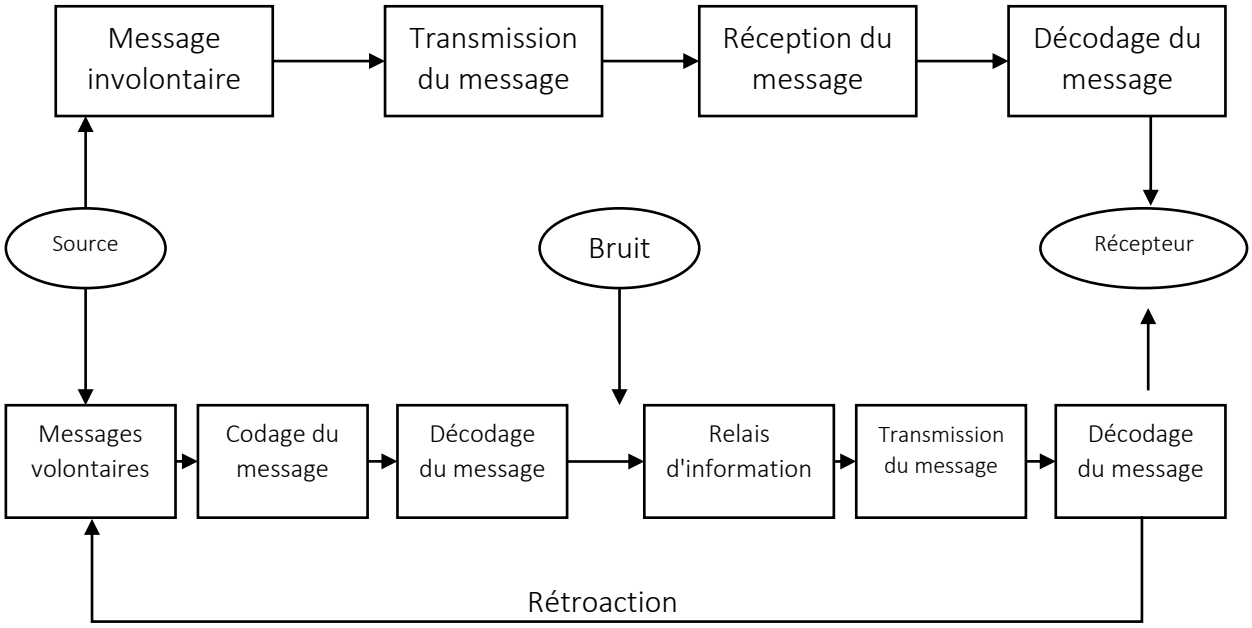
Le sujet de communication interne dans une entreprise à susciter la curiosité de différents auteurs économique qui ont fondés des théories différentes à travers le temps concernant le sujet.

2.1. La théorie de LASSWEL (1948)

Le modèle de communication élaboré par LASSWELL[45](1948)est souvent utilisé comme fondement à la formulation d'un modèle global de communication interne. Ce modèle intègre l'idée de la communication involontaire que l'émetteur ou le responsable de communication interne se doit de réduire le plus possible. Enfin, il convient de ne pas oublier que la communication interne d'une entreprise se développe dans un environnement où sont présentes toutes sortes de communication, de messages, d'information de nature diverse (personnelle, familiale, amicale, sociale, professionnelle, commerciale, publicitaire…).

Désirée ou non. Cet ensemble de communication constitue des bruits qui peuvent éventuellement perturber et brouiller la réception des messages de la communication interne par les employés.

Figure 8 : Un modèle théorique pour la communication interne



Source : DECAUDIN jean marc, IGALENS Jacques et autres, la communication interne (stratégie et technique) 2e édition DUNOD, paris P61

[45] B. Dominique et all, Stratégie d'entreprise et communication, DUNOD, Paris, 1992 p 60-61

2.2. La théorie de JAKBSON (1963-1973)

D'après JAKOBSON[46]Six fonctions essentielles sont attribuées au langage :

- La fonction émotive ou expressive traduit l'expression des désirs et des émotions ;
- La fonction référentielle transmet de l'information ;
- La fonction conative agit sur les autres, par exemple en donnons des ordres ;
- La fonction poétique est centrée sur le langage et les effets de style ;
- La fonction phatique a pour objectif essentiel de créer ou de conserver le contact avec un interlocuteur ;
- La fonction métalinguistique permet de réguler son propre discours en se centrant sur les codes de communication.

Ces différentes fonctions permettant également de mieux comprendre le fonctionnement des communications d'entreprises, par exemple celui des discours des directions générales vis-à-vis de leurs employés. Pourtant cette compréhension ne peut être approfondie sans la prise en compte des apports de l'école de Palo Alto. Cette école informelle, souvent appelée le collège invisible, a rassemblé plusieurs chercheurs tels que Bateson[47], Watzlawick[48], venant de discipline diverses comme l'anthropologie, la sociologie ou la psychiatrie et dont les travaux peuvent être réunis dans un courant de pensée homogène. Contestant le modèle de Shannon qualifié de modèle d'ingénieur applicable au domaine technique et inadapté aux sciences sociales, la conception de la communication par l'Ecole de Palo Alto se définit comme globale et centrée sur quelques principes essentiels :

- La communication est une interaction dans laquelle la relation entre les interlocuteurs est aussi importante que les interlocuteurs eux-mêmes ou que le message transmis. En d'autres termes, en communication interne, la relation entre la Direction et ses salariés compte autant que les messages qu'on diffuse ou que la nature de la Direction ou des salariés.

[46] B. Dominique et all, Stratégie d'entreprise et communication, DUNOD, Paris, 1992 p 56-58
[47] Bateson, est un anthropologue, psychologue, épistémologue américain. Influencé par la cybernétique, la théorie des groupes et celle des types logiques, il s'est beaucoup intéressé à la communication (humaine et animale)
[48] Paul Watzlawick est un théoricien dans la théorie de la communication et le constructivisme radical, membre fondateur de l'École de Palo Alto

- L'axiome « on ne peut pas ne pas communiquer » permet de mieux comprendre et analyser les communications. Tout est communication : mot, cri, phrase, attitude, geste, silence, mouvement, … Le refus de communiquer est en lui-même un message envoyé par une source à des récepteurs. Ce principe se révèle intéressant pour la communication interne en montrant qu'une entreprise ou qu'une hiérarchie ne peut pas communiquer, leur absence de message étant interprétée comme une communication en soi, en générale une communication négative.
- La connaissance du contexte d'établissement et de déroulement des communications est indispensable pour les comprendre vraiment. Les personnes vivent dans un cadre composé de règles, sorte de code de comportement implicite, qu'elles utilisent systématiquement dans leurs communications, qu'elles en soient l'émetteur ou récepteur. Ceci se révèle particulièrement adapté à la communication interne que les salariés mettant en œuvre dans le cadre d'une culture d'entreprise déterminante pour les modes de communication ainsi que pour les techniques utilisées.
- Tout message se compose de deux dimensions : un contenu explicite et un contenu implicite. Ainsi, le supérieur hiérarchique qui se moque d'un salarié exprime un message explicite (critique d'un comportement) mais également un message implicite (la moquerie est légitime dans cette entreprise puisqu'un supérieur hiérarchique y a lui-même recours). La communication est alors porteuse de messages contradictoire et peut être qualifiée de paradoxale.

2.3. La théorie Triplex (2015)

La méthode triplex mise au point par « coefficience »[49] exploite les trois axes de la communication : nord-sud, sud-nord et est-ouest. Une stratégie de communication qui ne tient pas compte de cette triple réalité fonctionne en sous-régime, et n'est pas pleinement efficace.

Il existe trois stratégies fondamentales en communication. Dans la plupart des organisations, la communication se limite à la diffusion d'information. Cette stratégie à sens unique est *simplex.* Quelques rares organisations optent plutôt pour une communication bidirectionnelle, où le feedback est systématiquement intégré. La communication ressemble alors à un *aller-retour,* et on la dit *duplex*.

L'approche triplex exploite ces trois axes de façon systémique. À la différence de la communication duplex, la communication triplex cherche à canaliser et à infléchir la communication horizontale (car cette dernière a toujours lieu, la seule autre possibilité est de la laisser se produire de façon informelle et non contrôlée).

Elle y parvient en suscitant les interactions entre les membres du groupe. Une stratégie TRIPLEX active tous les axes de la communication. C'est une conversation ouverte à tous. Bien qu'elle constitue un idéal en communication interpersonnelle, elle crée un rapport de force souvent bancal en contexte organisationnel. La communication *triplex* va plus loin : elle intègre la communication horizontale, suscitant des interactions créatrices de sens et de lien entre les individus et les groupes de l'organisation.

3. Auteurs d'ouvrages

Nous avons sélectionné un certain nombre d'auteurs réputés en matière de communication et ce afin de constituer un référentiel d'audit en ce qui concerne la communication interne, parmi ses auteurs Nous citons : Philipe MOREL, Eline NICOLAS, Valérie PERRUCHOT GARCIA, Thierry LIBAERT, Marie-Hélène WESTPHALEN, Nicole D'ALMEIDA, Robert

[49] Yves Chapleau et all, http://www.coef.com,2015

REIX, Bernard FALLERY, Michel KALILA, Frantz ROWE, Michelle GILLET, Patrick GILLET, Yves Chapleau.

4. Audit de la documentation de communication interne

Comment communiquer ? Sur quoi ? Avec qui ? Quand ? Que faire des informations recueillies ? Telles sont les interrogations que tout responsable doit avoir et auxquelles il se doit de répondre efficacement. Si l'on se réfère aux seules exigences de la norme ISO 9001 :2008, il est nécessaire de communiquer sur la Qualité. Faut-il pour autant être restrictif ?

Pourquoi ne pas profiter de cette opportunité pour amplifier la communication sur les résultats de l'entreprise, son image, sa stratégie commerciale, ainsi que sur tous les autres thèmes pertinents relatifs à la vie de l'entreprise.

Lorsque l'on parle de communication, on pense souvent aux échanges informels et quotidiens : on en conclut que l'on communique puisque " l'on se parle " ; cela paraît suffisant. Sinon, il semble que l'on perd son temps.

Il est donc nécessaire d'organiser cette communication, de la codifier et, pour cela, il faut décrire le processus de communication interne.

En créant un référentiel interne, il sera plus facile de vérifier le bon fonctionnement et l'efficacité de la communication, notamment lors des audits internes. Sans description documentée, il n'y a pas de maîtrise. La formalisation du processus de communication est laissée à la libre initiative de l'entreprise. Il faut aussi s'assurer de la capacité à communiquer des responsables, recrutés souvent pour leurs compétences techniques et qui n'ont pas nécessairement les dispositions requises pour ce faire.

La mise en place du ou des processus de communication doit également prendre en compte les étapes d'analyse des informations recueillies, ainsi que la mesure de l'efficacité de la communication.

Les informations "en retour du terrain" doivent être aussi formellement analysées ; c'est une partie du processus de communication qui permettra d'engager des actions d'amélioration, visibles par l'ensemble du personnel. La communication est un fort vecteur de progrès en termes de : motivation, participation, appropriation, appartenance au groupe, responsabilisation

C'est un processus qui s'appuie sur le comportement et l'état de réceptivité des personnes, favorisant :la participation de tous, le travail de groupe, l'entretien de la motivation, les échanges d'idées, l'innovation, la responsabilisation de l'individu, l'appropriation par tous des valeurs et ambitions de l'entreprise

Nous retrouvons dans l'iso 9001 Version 2008 dans le Paragraphe 6.2.2-d) Compétence, sensibilisation et formation :"l'organisme doit assurer que les membres de son personnel ont conscience de la pertinence et de l'importance de leurs activités… paragraphe qui découle du ou des processus de communication."

Il est donc nécessaire de mettre en place des processus appropriés de communication, indispensables pour les entreprises visant une certification ISO 9001, mais également utiles et fortement recommandés pour toutes celles qui souhaitent simplement améliorer leurs performances.

Un partage efficace de l'information favorise la compréhension par tous de la politique et des objectifs de l'entreprise, rassurant ainsi l'ensemble du personnel en lui donnant un fort sentiment d'appartenance au groupe, ce qui est un des facteurs de motivation du personnel. Il doit être soigneusement mis en place, reconnu par tous, valorisé et amélioré.

Section 03 : La conduite d'une mission d'audit de communication interne

La conduite d'une mission d'audit de communication interne revient à mener une mission avec les 3 phases connus d'une mission d'audit (phase de préparation, de réalisation, de conclusion).

1. Principaux apports de l'audit de communication interne

L'apport de l'audit de communication interne pour la communication interne et pour l'entreprise se résume dans les points suivants :

- Détecter les points forts et les points faibles de la communication interne d'entreprise ;

- Susciter une prise de conscience des dirigeants et des salariés sur la communication et l'audit de communication ;
- Améliorer le climat social : épanouissement dans le travail, ambiance dans le travail, motivation ;
- Diminuer les taux des indicateurs sociaux : taux d'absentéisme, turn over, accident de travail… ;
- Diminuer les coûts cachés et donc permettre à l'entreprise d'être plus performante ;
- Savoir si le personnel adhère à la cause de l'entreprise : s'il est impliqué dans son travail ;
- Eclairer sur le style de management instauré dans l'entreprise : si c'est le bon et le plus adéquat ;
- Evaluer les trois volets de la communication interne ;
- Apprécier la circulation de l'information ;
- Faire l'inventaire des outils de communication interne et juger l'utilisation de ces derniers : s'ils sont utilisés de façon rationnelle (si ce ne sont pas des investissements inutiles ou si l'utilisation est optimum) ;
- Cerner les préoccupations des employés ;
- Mesurer l'écart entre la stratégie de communication de l'entreprise et ce qui est perçu sur le terrain afin d'apporter des recommandations pour atteindre les objectifs de cette stratégie ;
- Juger la qualité de la communication et déduire son impact sur l'entreprise ;
- Etudier la culture de l'entreprise et son impact sur le salarié ;
- Initier les responsables hiérarchiques à la nécessité de communiquer un maximum d'information aux salariés et l'importance de l'implication de ces derniers pour une meilleur performance d'entreprise ;
- Révéler l'importance de l'actualisation du volet informationnel du système d'information ;
- Améliorer la communication interne qui va améliorer par la même occasion la communication externe ce qui va émaner une fidélisation de la clientèle, augmenter les parts de marché, avoir une avance sur les concurrents,

augmenter le chiffre d'affaire, accroitre la notoriété de l'entreprise, renforcer son image de marque… ;

- Encourager l'amélioration continue de la communication interne et prévenir l'entreprise des éventuels risques qu'elle peut encourir.

2. Phase de Préparation

« La phase de préparation ouvre la mission d'audit, exige des auditeurs une capacité importante de lecture, d'attention et d'apprentissage»[50].

Cette phase se réalise en passant par différentes étapes :

2.1. L'ordre de mission

L'ordre de mission formalise le mandat donné par la Direction Générale à l'Audit Interne et répond à trois principes essentiels :

- 1er principe : L'auditeur interne réalisera les missions qui lui seront confiées et dont la décision ne lui appartient pas.
- 2ème principe : L'ordre de mission doit émaner d'une autorité compétente ; c'est le plus souvent la Direction Générale ou le Comité d'Audit s'il en existe un.
- 3ème principe : l'ordre de mission permet l'information à tous les responsables concernés. En effet, il est adressé à tous ceux qui participe à la mission (audités), chefs de service et responsables.

A partir de ces trois principes, se dégagent donc deux fonctions essentielles :

- Une fonction de mandat.
- Une fonction d'information.

[50] J. RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, EYROLLES, Paris, 2010 P214

Pour que ces fonctions soient remplies, l'ordre de mission doit comporter un certain nombre de mentions essentielles.

2.1.1. Contenu

Les mentions obligatoires incluent au premier chef la désignation précise du mandat et sa signature.

De même, on indique très précisément les noms des destinataires et en premier lieu celui du mandataire, c'est-à-dire le responsable de l'Audit Interne.

Mais l'essentiel du document est constitué par l'objet de la mission clairement défini.

2.1.2. Exemple d'ordre de mission

Figure 9 : Exemple d'ordre de mission

ENTREPRISE Alger le : xx/xx/xxxx

ORDRE DE MISSION

- Destinataire : Le directeur de l'audit interne

- Copie pour information : Le directeur du personnel

Objet : Audit de la fonction recrutement

La mission concernera non seulement le service recrutement mais également tous les services susceptibles d'être intéressés par la fonction.

Le directeur du personnel portera l'ordre de mission à la connaissance de tous les responsables concernés.

Le Président-Directeur général.

Source : J. RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, … EYROLLES, 2010

2.2. La prise de connaissance

Il n'y a pas de méthode d'audit qui ne commence par la connaissance des processus ou des activités que l'on doit auditer.

Imaginer qu'il soit possible de réaliser l'audit de la communication interne sans rien ne connaître ni de la communication ni du système d'information serait évidemment se tromper. Sans pour autant connaitre nécessairement le « métier » de celui qu'il a à auditer, l'auditer doit au moins avoir la culture pour être en mesure de comprendre les explications qu'il va chercher et solliciter.

Mais cette exigence d'ordre général étant remplie, l'auditeur ne s'en tient pas là. Il doit, avant toute chose, « apprendre son sujet » ·Cet apprentissage s'organise autour de six objectifs :

- Avoir dès le départ une bonne vision d'ensemble des contrôles internes spécifiques de la fonction ou du processus audité.
- Aider à identifier les objectifs de la mission d 'audit interne.
- Identifier les problèmes essentiels concernant le sujet ou la fonction ;
- Éviter d'omettre des questions importantes et qui sont pour le management des préoccupations d'actualité ;
- Ne pas tomber dans le piège des considérations abstraites, qui peuvent être intellectuellement séduisantes, voire amusantes, mais doivent être hors du champ des préoccupations de l'auditeur. Et sur ce point, se méfier des notes narratives établies par des non-auditeurs qui peuvent donner des informations erronées. L'auditeur interne ne s'appuie que sur ce qu'il a validé ;
- Enfin, et surtout permettre l'organisation des opérations d'audit, car on ne peut organiser que ce que l'on connaît.

2.2.1. La durée

Cette phase d'étude et d'apprentissage du domaine à auditer peut-être de durée très variable. Elle varie en fonction de trois facteurs et peut aller d'une simple mise à jour des connaissances de quelques heures ou quelques jours, jusqu'à une véritable formation étalée sur une durée sensiblement plus longue.

- La complexité du sujet
- Le profil de l'auditeur
- La qualité des dossiers d'audit

2.2.2. Les moyens

Dès que cette prise de connaissance a été menée à bien, l'auditeur dispose déjà d'informations solide sur les risques majeurs, le fonctionnement des interfaces et les priorités du management. Pour parvenir à ce résultat, il utilise un certain nombre de moyens :

- Le questionnaire de prise de connaissance

Observons au préalable, que lorsqu'on parle de « questionnaires » en audit interne, ce ne sont pas des questions que l'on pose mais des questions que l'on se pose. L'auditeur va y répondre en utilisant tous les outils appropriés : interviews, observations, documents, etc.

Il permet d'organiser la réflexion et les recherches, ce document est indispensable :

- Pour bien définir le champ d 'application de sa mission ;
- Pour prévoir en conséquence l'organisation du travail et en particulier en mesurer l'importance ;
- Pour préparer l'élaboration des questionnaires de contrôle interne.

- Autres moyens

L'auditeur complète cette documentation en se faisant communiquer les documents à jour sur les méthodes et procédures de travail, les rapports et comptes rendus du service à auditer, les notes relatives à des modifications récentes ou à venir dans l'organisation, les responsabilités ou les méthodes de travail.

2.3. La définition des objectifs ou l'élaboration du référentiel

- A partir du tableau de risques l'auditeur précise les objectifs de sa mission ;
- La définition de ces objectifs prend la forme d'un document « plan de mission », « note d'orientation », « termes de référence » ;

- Ce document est un contrat passé avec l'audité qui précise les objectifs et le champ d'action de la mission d'audit ;
- Il s'agit d'un « contrat d'adhésion » qui doit être porté à la connaissance de l'audité.

2.3.1. Le contenu du document d'audit :

- Objectifs généraux (rappel des 4 objectifs permanents)
- Objectifs spécifiques à tester par l'auditeur
- Champ d'action tant fonctionnel que géographique.
- Ce document doit également prendre en compte la suite donnée aux recommandations formulées par les audits antérieurs.

3. Phase de Réalisation

« La phase de réalisation fait beaucoup plus appel aux capacités d'observation, de dialogue et de communication. Se faire accepter est le premier impératif de l'auditeur, se faire désirer est le critère d'une intégration réussie »[51].

3.1. Réunion d'ouverture

Cette réunion marque le début de la phase de réalisation, elle doit se tenir chez l'audité, sur les lieux mêmes où la mission se déroulera.

Selon R. Wright[52], cette réunion doit obéir à cinq principes :

- Préparation de la réunion par les auditeurs avec l'équipe chargée de la mission (pas d'improvisation)

[51] J. RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, EYROLLES, Paris, 2010, P214, P78
[52] Idem P 80

- Préparation par les audités auxquels on aura envoyé une liste d'informations (chiffres clés, flow chart, contrats, procédures ...) : tous les éléments auxquels on a l'intention de se référer ;
- Communication de l'ordre du jour prévu ;
- Conduite de la réunion par l'audit interne en suivant l'ordre du jour ;
- Création d'un climat de coopération.

Les participants à cette réunion sont tout d'abord les auditeurs chargés de la mission, qui sont bien évidemment accompagnés de leur superviseur (chef de mission). En face d'eux, à la table de réunion pouvant s'asseoir les audités. Il s'agit là des responsables du service ou de la fonction auditée.

Pour qu'un compte rendu puisse être rédigé en cours de réunion, on désigne un rapporteur parmi les participants avant d'aborder l'ordre du jour.

3.1.1. L'ordre du jour :

Six points seront abordés au cours de cette réunion :

- Présentation ;
- Rappel sur l'audit interne ;
- Rapport d'orientation ou référentiel de l'auditeur ;
- Rendez-vous et contacts ;
- Logistique de la mission ;
- Rappel sur la procédure d'audit.

3.2. Programme d'audit

C'est un document élaboré par les auditeurs qui détermine les taches de chaque auditeur et leurs délais de réalisation.

Il doit contenir les éléments suivants :

- La répartition des tâches et délais de réalisation (selon un découpage des fonctions) ;

- L'indication des travaux préliminaires à accomplir (Inventaire, rassemblement de document, Edition de fichier ...) ;
- L'identification des questions clés à ne pas omettre dans le questionnaire de Contrôle Interne ;
- L'indication des outils d'appréciation de contrôle Interne.

Le programme d'audit a pour objectifs :

- De concrétiser la réalisation de la mission ;
- De permettre une répartition précise des tâches de tous les auditeurs afin que personne ne hasarde à deviser des objectifs fixés ;
- De servir de guide pour une meilleure conduite de la mission d'audit ;
- De déterminer les points de contrôle à examiner selon le degré des risques déjà identifiés ;
- De servir de référence pour le suivi et l'appréciation du travail des auditeurs.

3.3. Le questionnaire du contrôle interne (CI)

C'est un document qui va permettre à l'auditeur de réaliser l'observation la plus complète possible sur chaque point soumis à son jugement et qui est en rapport avec le sujet de la mission d'audit. Pour cela le questionnaire du contrôle interne (voir annexe 1) doit contenir toutes les questions à se poser pour réaliser une observation complète. Ce questionnaire va donc être la base de la mission d'audit et le guide de l'auditeur dans sa mission, d'où son importance comme outil méthodologique.

Le questionnaire de contrôle interne englobe cinq question fondamentales : Qui ? Quoi ? Où ? Quand ? Comment ?

Pour un audit de communication interne, le questionnaire va cibler les points suivants :

- La circulation de l'information dans l'entreprise ;
- Les moyens et outils utilisés pour communiquer ;
- La place de la communication dans le management ;
- La politique de communication interne ;

- La place de la communication dans l'implication des salariées.

3.4. Le travail sur le terrain

Une fois la réunion d'ouverture close, le programme d'audit complété et le QCI mis en place l'auditeur commence alors à observer, à analyser et à détecter les défaillances.

3.4.1. Les observations

Nous citons deux types d'observations

- L'observation immédiate

Cette observation immédiate (mais que l'auditeur peut prolonger) permet éventuellement de compléter le questionnaire de contrôle interne et la gamme des tests individuels que l'on s'apprête à réaliser, car elle peut révéler des situations imprévues.

- Les observations spécifiques

Nous choisissons un certain nombre d'opérations ou de processus, relatifs à certaines périodes : ce choix doit être suffisamment riche et significatif afin de pouvoir élaborer une opinion sur la façon dont les choses se passent et sont maîtrisées. Ces tests mettent en œuvre toute la gamme des outils d'audit en principe définis lors de l'élaboration du programme d'audit. À ce stade, les observations et les interviews se font jusqu'au niveau le plus bas d'exécution afin de saisir et tester tous les éléments constitutifs des opérations.

3.4.2. La FRAP (feuille de révélation et d'analyses de problèmes)

C'est un document qui a été vulgarisé par l'IFACI. Il constitue un moyen d'analyse claire et précis permettant une lecture facile des constatations relevées.

LA FRAP est rempli par l'auditeur chaque fois qu'une anomalie est détectée. Elle constitue un document de base pour la rédaction du rapport d'Audit.

Figure 10 : Feuille de révélation et d'analyse de problèmes

Feuille de révélation et d'analyse de problèmes	
Référence papier de travail :	FRAP N° :
Problème :	
Constat :	
Causes :	
Conséquences :	
Recommandations :	
Établi par :	Approuvé par :

LA FRAP doit être remplie d'une manière claire et synthétique. Il faut éviter les rédactions longues et les informations inutiles.

EXEMPLE :

- Problème : L'absence d'une procédure de communication engendre des risques consistants en matière de communication d'information et de durée de communication ;
- Constat : Lenteur de circulation de l'information, erreurs répétées du destinataire de l'information ;
- Cause : Absence d'une procédure de communication et du plan de communication ;
- Conséquence : Retard dans la réception de l'information, erreur du destinataire de l'information ;
- Recommandation : mettre en place une procédure de communication expliquant qui doit communiquer quoi, a qui, à quel moment et comment.

Tout au long de la mission l'auditeur remplie les FRAP suivants les constatations qu'il relève.

Au terme de l'investigation, l'auditeur révise les FRAP une à une en se posant à chaque fois les questions suivantes :

- Les constats peuvent-ils être contestés ?
- Les causes sont-elles valables et justifiées ?
- Les conséquences sont-elles réalistes et significatives ?
- Les recommandations permettent-elles de supprimer, ou d'atténuer les anomalies relevées ?

Après avoir vérifié les informations prévues par les FRAP, l'auditeur les valide avec l'audité.

4. Phase de Conclusion

« La phase de conclusion exige également et avant tout une grande faculté de synthèse et une aptitude certaine à la rédaction, encore que le dialogue ne soit pas absent de cette dernière période. L'auditeur va cette fois élaborer et présenter son produit après avoir rassemblé les éléments de sa récolte : c'est le temps des engrangements et de la panification »[53]

Cette phase passe par différentes étapes :

4.1. Le projet de rapport d'audit

Le rapport est le document le plus difficile à préparer où l'auditeur interne doit préciser tous les faits rencontrés.

On peut distinguer entre deux méthodes d'élaboration du rapport d'audit :

[53] J. RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, EYROLLES, Paris, 2010 P215

- Ou bien tout rédiger depuis le début de façon plus détaillée et plus efficace que celle de la FRAP ;
- Ou bien rassembler toutes les FRAP antérieurs dans un même dossier nommé le rapport d'audit.

4.1.1. Rédaction du projet de rapport :

Sur la base des travaux d'investigation, un projet de rapport est élaboré par l'équipe d'audit. Ce document provisoire, qui n'a pas encore fait l'objet d'une validation générale, est adressé au responsable de l'Audit pour validation puis au responsable de la structure auditée.

Ce projet reste un document incomplet par le fait qu'il manque des réponses des audités aux recommandations assignés sur les FRAP, ainsi qu'il ne comporte pas un plan d'action.

4.2. La réunion de clôture

Une réunion qui a pour but de commenter et valider et conclure le projet de rapport, se déroule en la présence de tous les participants de la réunion d'ouverture.

Au début, les auditeurs doivent présenter le projet de rapport aux audités, qui est un document qu'ils leurs ont déjà distribué avant la réunion, en évoquant les points essentiels à discuter. La transparence et la participation de tous les membres sont les principes clés de cette réunion.

Par la suite, les auditeurs doivent faire la présentation de leurs propres recommandations, et c'est à ce stade que d'éventuelles contestations peuvent apparaitre.

Deux situations sont possibles :

- Soit l'auditeur fourni toutes les preuves concernant ces contestations, et le problème est résolu ;
- Soit l'auditeur ne possède pas encore des preuves et donc la réunion est considérée non réussie et rapportée jusqu' à ce que l'auditeur ramène ses preuves s'il y en a.

En cas de désaccord entre l'auditeur et les services audités sur le contenu des recommandations, une demande d'arbitrage est adressée au mandant de la mission mettant en exergue les points de désaccord entre les recommandations formulées par l'audit et les réponses des services audités.

A la fin de cette réunion, l'auditeur doit demander aux audités de lui envoyer une réponse sur les recommandations, et leurs rappeler aussi de la procédure de suivi d'audit.

4.3. Le rapport d'audit interne

Le document final de la mission d'Audit a pour rôle la transmission de l'information de maitrise ou non du domaine audité à toute la hiérarchie, en précisant toutes les faiblesses et les mesures à prendre pour la résolution des risques opérationnels.

Ce rapport représente aussi un outil de travail pour l'audité, un outil indispensable pour ne plus commettre les mêmes failles.

Lors de la rédaction de ce rapport, l'auditeur doit rappeler le plan d'action et les objectifs de la mission, et décrire l'organisation de la fonction auditée. Les constats, les recommandations, et les réponses aux recommandations constituent le corps du rapport ainsi qu'en conclusion, il est nécessaire d'aborder une synthèse brève et précise nommée « la lettre du Président ».

Conclusion

En composant un référentiel à partir des auteurs et théories récentes, construisant alors un comparatif pour un audit de communication interne, celui-ci est donc réalisable et même recommandé pour toute entreprise ayant pour but de croitre, car ces apports quant à l'entreprise sont majeurs pour son développement.

Chapitre 3 : Cas pratique (COSIDER OUVRAGES D’ART)

Introduction

Comme nous l'avons constaté dans le deuxième chapitre, la question de la communication interne dans l'entreprise n'a été abordé qu'à partir de la fin du XXe siècle, l'audit de cette communication est aussi bien plus récent.

Dans le cas de COSIDER OUVRAGES D'ART comme dans la majorité des cas des entreprises algériennes, la communication interne a commencé à être mise en valeur par l'entreprise, et ce notamment après avoir eu une place dans la nouvelle version d'ISO 9001 (2015).

Avec l'audit de la communication interne qui est un terme très récent dans le monde et qui se présente comme pratiquement vierge à l'échelle du territoire algérien. Nous avons rencontré beaucoup de difficultés avec l'élaboration d'un référentiel bien clair et fondé à ce sujet.

Le référentiel de notre mission d'audit est donc constitué de la norme ISO 9001 version 2015, les théories de grands auteurs qui ont étudié la communication interne tel que : Thierry LIBAERT, Yves Chapleau…

Section 01 : L'entreprise COSIDER OUVRAGES D'ART

L'ensemble COSIDER est devenu effectivement un grand groupe. Sa destinée est désormais orientée vers la réalisation de mégas projets qui constituent désormais l'essentiel des programmes de développement du gouvernement.

Les domaines d'intervention du groupe concernent les travaux de réalisation des infrastructures et équipements des secteurs du bâtiment, de l'hydraulique des travaux publics dont le ferroviaire et le portuaire ainsi que les infrastructures de transport des hydrocarbures par pipe line. Le palmarès du groupe dans ces domaines est bien connu et il a permis à bien des grands projets de se réaliser par des moyens nationaux.

Parmi les différentes sociétés, en nombre de huit, qui composent le groupe, figure celle qui s'occupe des ouvrages d'art, objet de notre étude de cas. Les ouvrages d'art, jadis, étaient une spécialité simplement intégrée aux activités de génie civil de la société COSIDER Construction.

La société COSIDER OUVRAGE D'ART est née avec peu de moyen et peu de charges mais avec un challenge lourd à assumer : celui d'appartenir à un grand groupe industriel dont l'ascension et la réputation ne font que prospérer.

COSIDER OUVRAGES D'ART filiale à un capital social augmenté en 2013 à 1.200.000.000 DA et un chiffre d'affaire de 10 milliards de DA. La filiale connait une expansion considérable et graduelle, qui la place parmi les plus importantes en Algérie, dans son secteur d'activité.

Certifiée en ISO 9001 depuis 2009, elle a obtenu en 2014 par l'organisme certificateur Société Générale de Surveillance (SGS), la 14001 / 2004 et l'OHSAS 18001 /2007. Ces dernières valident la rigueur et l'approche minutieuse en interne pour la satisfaction du client. Aussi, COSIDER OUVRAGES D'ART tient à perfectionner les méthodes et outils de travail des 2 500 employés, toutes catégories confondues.

Aujourd'hui, nous assumons avec véhémence tous les principes de fondement d'une société moderne dans le sillage du label de notre société mère et nous assurons notre développement sur la base des mêmes concepts.

Notre société Ouvrages d'art est fortement sollicitée. Elle compte parmi ses clients, les secteurs les plus illustres tels que le Ministère de la Défense Nationale (MDN), le Transport Ferroviaire, les Travaux Publics et même le Ministère de l'Intérieur. Nous totalisons actuellement des ouvrages dont des viaducs, des trémies, des ouvrages spéciaux de soutènement ainsi que du génie civil de surface souterraine.

1. Présentation de l'entreprise

COSIDER OUVRAGES D'ART filiale du Groupe COSIDER est créée sous forme de société par actions le 30 Avril 2005, suite à la scission de COSIDERCONSTRUCTION.

Avec un capital social augmenté en 2013 à 1.200.000.000 DA et un chiffre d'affaire de 6 200 millions de DA réalisé à la fin de cet exercice. La filiale connait une expansion considérable et graduelle, qui la place parmi les plus importantes en Algérie, dans son secteur d'activité.

Certifiée en ISO 9001 depuis 2009, elle a obtenu en 2014 par l'organisme certificateur SGS, la 14001 / 2004 et l'OHSAS 18001 /2007. Ses dernières valident la rigueur et l'approche minutieuse en interne pour la satisfaction du client. Aussi, COSIDER OUVRAGES D'ART tient à

perfectionner les méthodes et outils de travail des 2 649 employés, toutes catégories confondues.

La société a pour objet les études et la réalisation des constructions relevant du domaine des infrastructures et travaux publics, notamment :

- Les Ouvrages d'Art ;
- Les fondations spéciales ;
- Le traitement des terrains par injection.

Cependant, la volonté de Cosider Ouvrages d'Art de s'investir massivement dans les grands projets structurants, eu égard à son expérience et ses nombreuses réalisations. Se positionnant sur le marché de réalisation des Ouvrages d'Art dans le secteur des travaux publics de façon particulière et en générale en prenant part au programme de développement des équipements de base soutenu par les pouvoirs publics. D'ailleurs, l'entreprise ne lésine sur les efforts :

- Du développement des activités de construction des Ouvrages d'Art et des fondations spéciales, en vue d'élargir les compétences à d'autres segments ;
- La modernisation de ses procédés technologiques et s'imposer comme référence pour satisfaire les exigences immédiates du marché Algérien et du client en particulier ;
- La proposition d'un éventail de service de plus en plus large.

Parmi ses réalisations d'une dizaine de projets répartis sur plusieurs régions du pays.

- Autoroute Est-Ouest
  - Réalisation d'un lot de dix-huit (18) Ouvrages d'Art sur le tronçon Khmis Miliana - Oued Fodda de l'Autoroute Est-Ouest.
- Alger
  - Aménagement du Boulvard Oulmane Khelifa en Viaduc.
- Boumerdes
  - Réalisation d'Ouvrages d'Art à Corso ;
  - Réalisation d'un Ouvrages d'Art à Si Mustapha ;
  - Réalisation d'un lot de 03 Ouvrages d'Art sur la RN 12 et CW 35 ;

- Tipaza
  - Réalisation du lot de six (06) Ouvrages d'Art sur la voie express Mazafran-Bou Ismail ;
  - Réalisation d'un Ouvrages d'Art sur voie ferrée à Ahmed El Ain ;
  - Réalisation d'un Ouvrages d'Art (Oued Aizer) à Cherchell ;
  - Réalisation d'un Ouvrages d'Art à Oued Temloul ;
  - Réalisation de sept (07) Ouvrages d'Art sur la RN 11 à entre Cherchell et Messelmoun.
- Oran
  - Réalisation d'une estacade au niveau de la gare de triage d'Es Senia ;
  - Réalisation d'un Ouvrages d'Art sur le CW44 au niveau de Ain El Turck ;
  - Confortement du Boulvard Front de Mer ;
  - Prolongement de la RN 02 par le ravin de Ras El Ain ;
- Médéa
  - Réalisation d'un Ouvrages d'Art à Ouazra ;
  - Réalisation d'un Ouvrages d'Art sur la RN 60 à Kseur El Boukhari.
- Tiaret
  - Réalisation de trois (03) échangeurs à Tiaret ;
  - Réalisation d'un Ouvrages d'Art à Oued Lili
- Chlef
  - Réalisation d'une trémie ;
  - Les projets en cours sont aussi nombreux qu'importants.
- ALGER
  - Travaux de réalisation de la nouvelle clôture du Port d'Alger ;
  - Travaux de réfection de la chaussée au niveau de rue GEX port d'Alger ;
  - Mur de clôture port d'Alger Direction Générale.
- ZERALDA
  - Réalisation de la desserte de centre technique de Hamici et contournement de la résidence d'état de Zéralda par le dédoublement de RN 67 et CW 212 5ouvrages et une trémie

- ORAN
  - Lot n°08 Passage supérieurs (PK 11+031/CW74 etPK13)
  - 504 CC/RN11 et PK 14 +484/CW35) 1 ouvrage
- MOSTAGANEM
  - Réalisation de la liaison autoroutière reliant Mostaganem à l'autoroute est ouest sur 66 km (tronçon de la wilaya de Mostagamen) 19 ouvrages.
- BATNA
  - Réalisation de la rocade autoroutière des hauts plateaux. Reliant Batna et Tébessa sur 220 KM en 2*3 voies (tronçon entre Lambridi et Ouled Fadhel Wilaya de Batna sur 50 KM) 26 ouvrages

2. Les activités de COSIDER OUVRAGES D'ART :

La société a pour objet les études et la réalisation des constructions relevant du domaine des infrastructures et travaux publics, notamment :

- Les Ouvrages d'Art (ponts, trémies, parkings souterrains) ;
- Les fondations spéciales ;
- Le traitement des terrains par injection ;
- Fabrication d'éléments en béton ;
- Production de béton prêt à l'emploi.

Cependant, la volonté de COSIDER Ouvrages d'Art est de s'investir massivement dans les grands projets structurants, eu égard à son expérience et ses nombreuses réalisations.

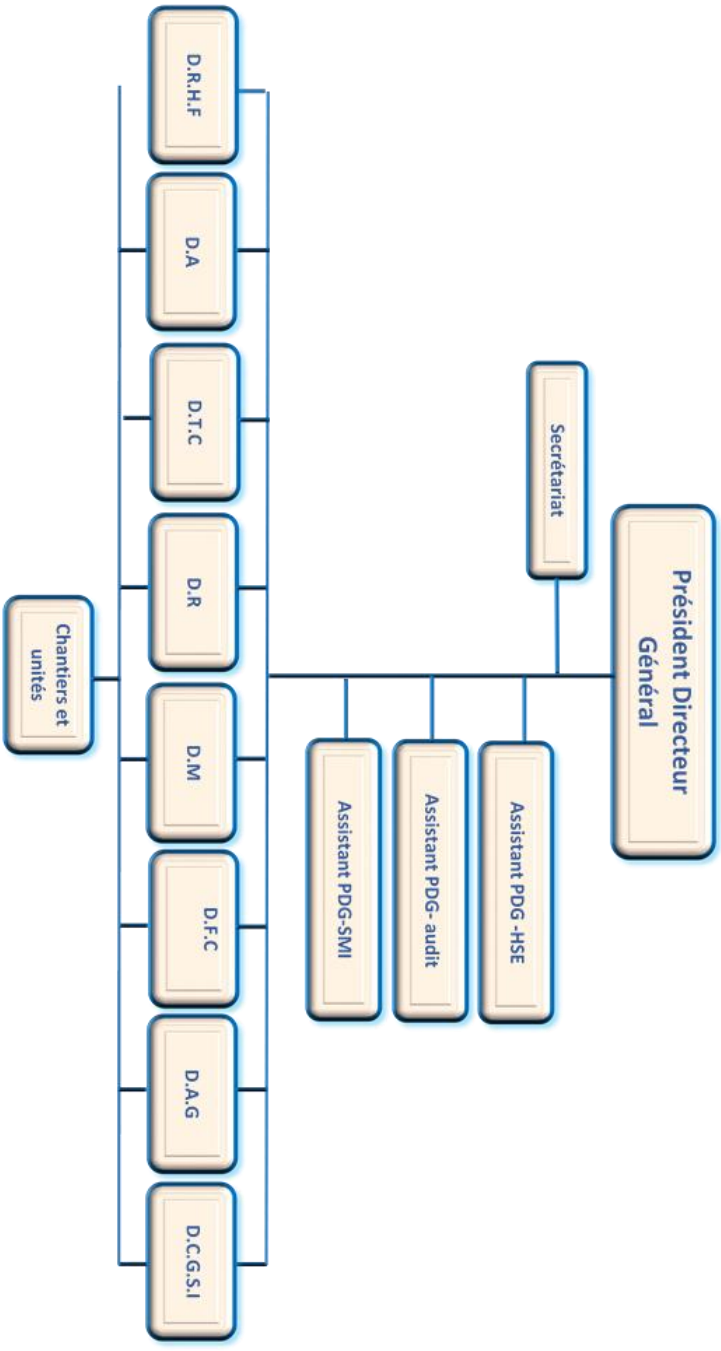
3. La communication interne au sein de COSIDER OUVRAGES D'ART

La communication interne au sein de COSIDER OUVRAGES D'ART est formelle, définie et bien présente et ce à travers la procédure et le plan de communication élaborés (dans le cadre

des normes ISO et OHSAS). L'entreprise est dotée de plusieurs outils de communication et de technologies de l'information et de la communication tel que l'email, l'intranet et l'ERP.

4. Organigramme de l'organisme :

L'organigramme représente graphiquement la structure de COSIDER OUVRAGES D'ART cet organigramme appartient à la forme traditionnelle et en particulier à la structure hiérarchique.



Sources : COSIDER OUVRAGESD'ART

Section 02 : Etude empirique (mission d'audit au sein de COSIDER OUVRAGES D'ART)

Dans cette partie du travail nous avons effectué une mission d'audit de communication interne au sein de l'entreprise « COSIDER OUVRAGES D'ART ».

1. La démarche adoptée

Nous avons suivi une démarche composée de plusieurs étapes, les plus importantes sont :

- Prise de connaissance avec le service d'audit et plus particulièrement avec le responsable d'audit de l'entreprise, pour avoir une idée sur la façon de mener leurs audits.
- Visite des différents services de l'entreprise, telles que le service Informatique et la direction des Ressources Humaines en faisant des interviews avec les cadres hiérarchiques et les salariés, et ce pour avoir des informations concernant la communication, le système d'information, et les relations humaines au sein de COSIDER OUVRAGES D'ART.
- Élaboration d'un questionnaire à choix multiple (QCM) contenant diverses questions concernant la communication interne.
- Préparation des entretiens à mener avec les responsables hiérarchiques.
- Élaboration d'un programme d'audit contenant les informations nécessaires sur notre mission sur le terrain.
- Distribution des questionnaires pour un échantillon de 50 personnes de différentes catégories socioprofessionnelles, appartenant aux différentes tranches d'âges, au niveau des différents services de l'entreprise.
- Analyse des résultats statistiques,
- Analyse des entretiens faits avec les responsables et rédaction des constats.
- Vérification de l'existence des documents indispensables pour la communication interne.
- Élaboration du diagnostic de la communication interne révélant les forces et les faiblesses essentielles.

- Recommandations permettant d'améliorer la communication interne au sein de COSIDER OUVRAGES D'ART.

2. Programme d'audit

Nous avons élaboré le programme d'audit ci-dessous qui va déterminer les actions à faire et à quel moment.

Programme d'action d'audit	
Groupe	COSIDER GROUP
Filiale	COSIDER OUVRAGES D'ART
Coordonnées de l'audité	Adresse : Zone industrielle zone c Rouiba BP 67/B Alger Tel : 023833180 Fax : 023833183 E-mail : ouvrages.art@cosider-groupe.dz
Objet	Audit de la communication interne
L'évènement déclencheur	Stage de fin d'étude master
Rédacteur	Tassadit KEMDJI et Mokrane KECHEMIR
Audité	Toutes les directions de COSIDER OUVRAGE D'ART
Champs	Siège COSIDER OUVRAGES D'ART, Rouiba, Alger
Référentiel	Norme ISO 9001 version 2015 Théories de communication Documents internes d'entreprise Divers auteurs
Membre de l'équipe	Tassadit KEMDJI (Auditeur 1) Mokrane KECHEMIR (Auditeur 2)
Les guides	Manel KASSEM (Encadreur)
Durée de l'audit	Du 18/10/2017 et 19/10/2017
Objectifs de l'audit	Faire un diagnostic de la communication interne Détecter les sources d'améliorations et les anomalies Apporter des recommandations
Responsabilité des membres de l'équipe d'audit	✓ Tenir une réunion d'ouverture et de clôture ✓ Visiter les lieux ✓ Entretiens avec le personnel ✓ Revue des documents ✓ Assurer la communication avec l'audité (intermédiaire entre auditeurs et audités)

	✓ Distribution du questionnaire
Méthodes d'audit	✓ Observation physique ✓ Entretien avec les employés ✓ Recherche documentaire

Le 22/10/2017	PLAN D'ACTION D'AUDIT	Page 1	
Personnes concernées	Actions à lancer	Délai	Lieu
A1 + A2 et l'auditeur interne de l'entreprise	Prise de connaissance de l'entreprise : son secteur d'activité, son parcours, ses objectifs… mais aussi ces certifications ISO. Discussion sur la communication interne et sur la place qu'elle occupe dans l'entreprise. Analyse des documents de l'entreprise relatifs à l'audit interne.	9h à 12h	Rouiba, Alger

Le 23/10/2017	PLAN D'ACTION D'AUDIT	Page 2	
Personnes concernées	Actions à lancer	Délai	Lieu
A1 + A2 et RMI	Récolte d'informations sur la place de la communication dans le management, sur les enquêtes réalisées à ce sujet et sur les documents relatifs à la communication interne. Analyser les documents récoltés.	9h à 12h	Rouiba, Alger
A1 + A2	Pause déjeuner	12h à 13h	Rouiba, Alger
A1 + A2 et directrice de formation	Récolte d'informations relatives au département formation et discussion sur le budget de formation et l'impact de cette dernière dur l'implication du personnel et sa productivité et sa répercussion sur la performance de l'entreprise	13h à 14h	Rouiba, Alger

A1 + A2 et personnels du département RH	Visite des lieux et récolte d'informations relatives aux ressources humaines et les procédures de la fonction et autres documents comme les documents remis à une nouvelle recrue. Discussion sur le climat interne de l'entreprise, sur les valeurs et culture d'entreprise, sur l'implication et motivation du personnel.	14h à 16h	Rouiba, Alger

Le 24/10/2017	PLAN D'ACTION D'AUDIT	Page 3	
Personnes concernées	Actions à lancer	Délai	Lieu
A1 + A2 et la chef de service du système d'information	Récolte d'informations sur la communication interne de l'entreprise, sur les outils de communication existants, sur les TIC, l'évolution de la performance de l'entreprise depuis leurs installation… Explication de l'utilité des outils dans la gestion des divers opérations de l'entreprise et comment les salariés répondent à cette utilisation.	9h à 12h	Rouiba, Alger
A1 + A2	Pause déjeuner	12h à 13h	Rouiba, Alger
A1 + A2 et le chef de departement réalisation	Récolte d'informations sur la communication dans le département réalisation et collecte de documents relatifs à ce département. Discussion des modalités de résolution de problèmes liées à la réalisation et le rôle de la communication dans ce cas	13h à 14h30	

Le 25/10/2017	PLAN D'ACTION D'AUDIT	Page 4	
Personnes concernées	Actions à lancer	Délai	Lieu
A1 + A2 et un quotas de collaborateurs (choisis au hasard)	Distribution d'un questionnaire (QCM) concernant perception de la communication interne.	A 9h à 12h	Rouiba, Alger
A1 + A2	Pause déjeuner	12h à 13h	Rouiba, Alger
A1 + A2 et la DRH	Entretien d'audit	13h à 14h	Rouiba, Alger
A1 + A2 et la chef de service du système d'information	Entretien d'audit	14h à 15h	Rouiba, Alger
A1 + A2	Restitution des questionnaires	15h à 16h	Rouiba, Alger

Le 26/10/2017	PLAN D'ACTION D'AUDIT	Page 5	
Personnes concernées	Actions à lancer	Délai	Lieu
A1	Restitution de certains questionnaires et distribution d'autres	A 9h à 12h	Rouiba, Alger

Le 29/10/2017	PLAN D'ACTION D'AUDIT	Page 6	
Personnes concernées	Actions à lancer	Délai	Lieu
A2	Restitution des questionnaires restants	A 9h à 12h	Rouiba, Alger

3. Visite des lieux, observation et interviews avec les salariés :

Lors de notre visite, nous remarquons que dans chaque département est accroché un grand tableau rouge contenant les droit et obligation des employés mais aussi des petits cadres comportant les certifications ISO 9001 version 2008, 14001 version 2004 et OHSAS 18001 version 2007.

Une cantine au niveau du siège distribue chaque jour un repas complet et équilibré à chacun. Le transport est assuré par la société en allouant des moyens de transport et chauffeurs. Une salle de soin pour toutes interventions bénignes et en cas d'événement malencontreux dépassant la capacité d'intervention du préposé à la salle de soin, une ambulance avec chauffeur est mise à disposition des travailleurs.

La majorité des services dispose de procédure leur permettant d'éclairer les lignes directrices, le fonctionnement et les objectifs de services.

Un climat serein se fait sentir, les employés ont l'air de bien s'entendre, certain se tutoie d'autres se vouvoie. Nous avons remarqué que les jeunes employés entre eux (sexe confondu) se permettent de s'appeler par leurs prénoms, mais lorsqu'ils s'adressent à leurs supérieurs ou à une personne plus âgées (sexe confondu) ils emploient « monsieur, madame ».

Durant les fêtes religieuses, les salariés de l'entreprise se souhaitent mutuellement bonne fête.

Les salariés ne trouvent aucunes difficultés à aller voir leurs supérieurs pour donner un avis ou présenter un problème ou autres.

4. Analyse documentaire

Parmi les principaux documents collectés relatifs à la communication interne, nous avons audité la procédure et le plan de communication et nous avons étudié de près l'enquête faite par l'entreprise sur la perception du personnel.

4.1. L'enquête préliminaire

L'entreprise a mené une enquête de perception du personnel (en annexe) quelque mois avant notre stage.

Les résultats de l'enquête se traduisent comme suit :

- Rémunération (salaires, primes, indemnités) 1.91/4
- Communication interne (informations sur le fonctionnement et les résultats de l'entreprise… 2.56/4
- Conditions de travail (environnement sain, transport, cantine, médecine de travail, ambiance de travail) 2.94/4
- La disponibilité des moyens de travail 2.96/4
- Rapport avec la hiérarchie 3.61/4

Parmi les suggestions relevées :

- 3% sur les compétences
- 25% sur la communication
- 28% sur la rémunération
- 44% sur les conditions et moyens de travail

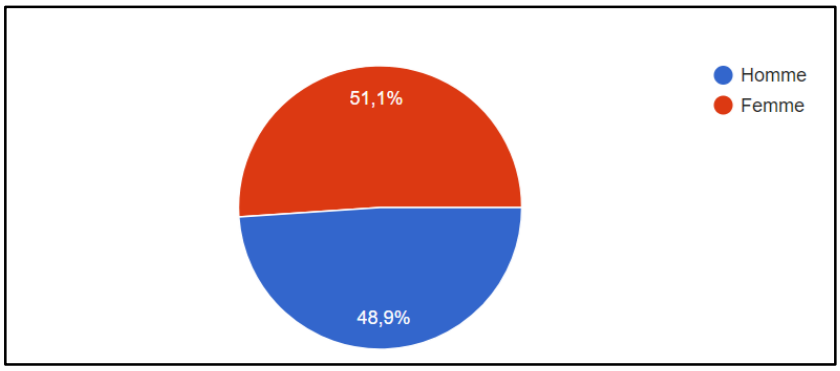
Afin de régler les problèmes soulevés, l'entreprise a élaboré un plan d'action. Pour ce qui est de la communication, elle a décidé de mettre en place un système de communication en y amenant chaque structure à s'y conformer, pour cela, il faut élaborer un manuel d'organisation de l'entreprise en définissant un pilote pour son établissement. Instaurer, par une note de PDG, un cycle de réunion régulier (hebdomadaire par exemple) pour toutes les structures. Les chefs de structures pourraient dresser, avec leurs collaborateurs, le bilan de la semaine écoulée et préparer celle à venir.

5. Analyse statistique et observations

Après avoir établi un questionnaire (QCM) (Voir Annexe 3) qui englobe les différents points de communication interne, nous l'avons distribué sur un échantillon de 50 personnes au hasard de différentes catégories socio-professionnel.

Ci-dessous les résultats analytiques et constatations de l'enquête menée au sein de COSIDER OUVRAGES D'ART :

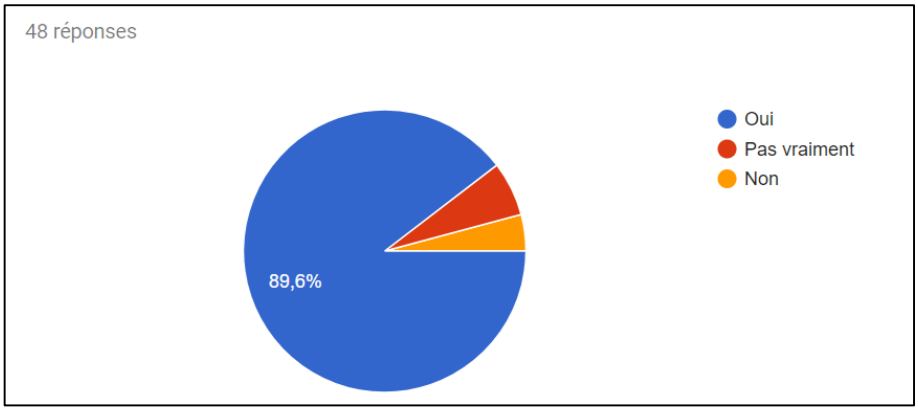
Genre : □ Femme □ Homme



Source : élaboré à partir de notre questionnaire

1) L'information occupe-t-elle une place importante dans votre entreprise ?

□ Oui □ Pas vraiment □ Non



Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat : près de 90% des personnes interrogées sont conscientes de l'importance de l'information dans l'entreprise, or que, un peu plus de 10 % n'ont pas conscience de ce fait.

- Si oui, comment ?

  □ Pour mettre à niveau les données et connaissances

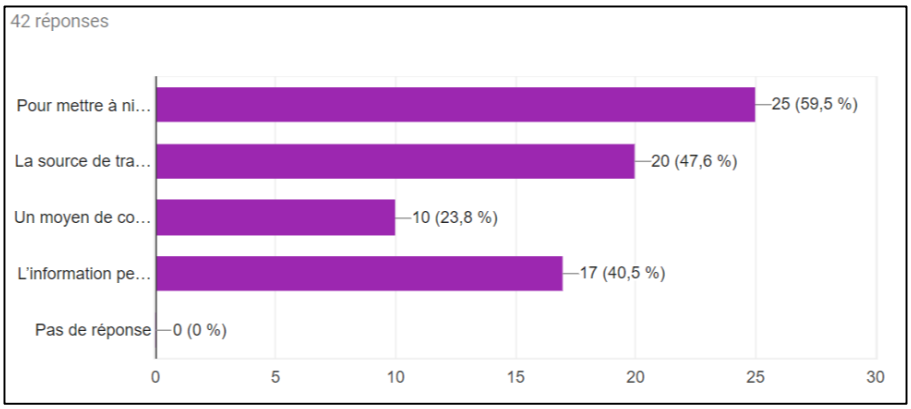
  □ La source de travail

  □ Un moyen de communication

  □ L'information permet à l'entreprise de mieux s'adapter aux différents changements de l'environnement.

  □ Pas de réponse

  □ Autre réponse ……



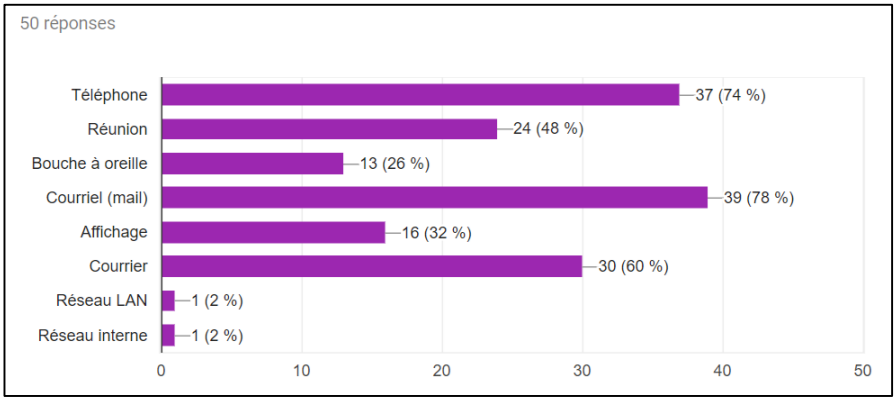
Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat : 60% en mettant à niveau des connaissances, 47.6% pour la source de travail. 40 % comme étant un outil qui permet de s'adapter aux différents changements de l'environnement. Or que seuls 23 % sont conscients que l'information est liée à la communication.

2) Quels sont les principaux supports que vous utilisez pour faire circuler l'information entre les différents services ?

□ Téléphone □ Réunion □ Bouche à oreille □ Courriel (mail) □ Affichage

□ Courrier □ Autres (à préciser) .....



Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Autres réponses :

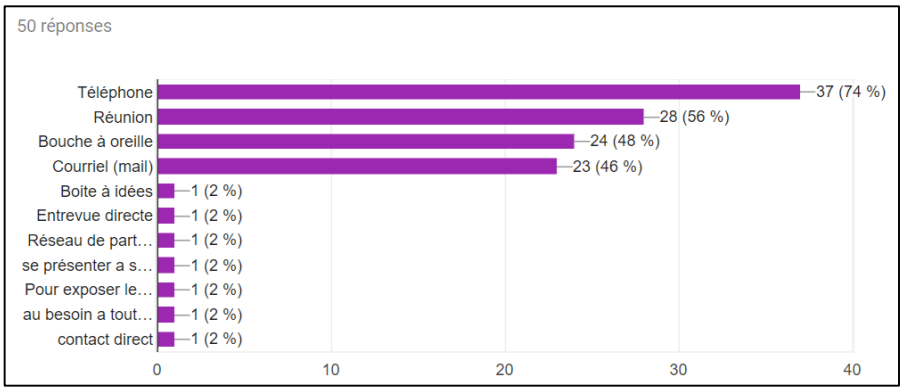
- Réseau LAN
- Réseau interne

Constat : Le mail est sollicité à 78 %, le téléphone à 74 %, le courrier à 60%, l'affichage à 32%, le bouche à oreille à 26%, le réseau LAN à 2% et le réseau interne à 2%.

3) Comment communiquez-vous avec votre hiérarchie ?

□ Téléphone □ Réunion □ Bouche à oreille □ Courriel (e-mail) □ Boite à idées

□ Autres (à préciser) .....



Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Autres réponses :

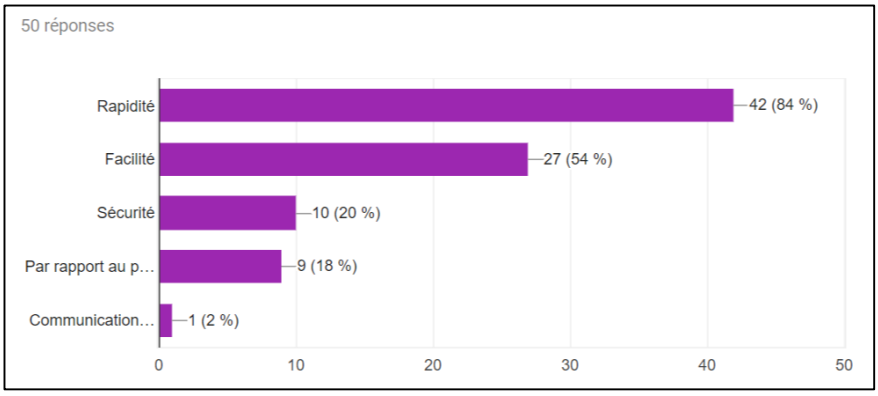
- Entrevue direct
- Réseau de partage d'information
- Se présenter à son bureau
- Pour exposer les cas
- Au besoin àtous moments
- Contact direct

Constat : pour communiquer avec la hiérarchie le téléphone est utilisé à 74%, les réunions sont sollicitées à 56 %, le bouche à oreille à 48 %, et l'email à 46 %. Nous avons notamment eu d'autres réponses que celles proposées telles que l'entrevue directe et le réseau de partage d'information.

4) Pourquoi avez-vous choisis ce(s) moyen(s) de communication ?

□ Rapidité □ Facilité □ Sécurité □ Par rapport au poste occupé

□ Autres (à préciser) ……



Source : élaboré à partir de notre questionnaire

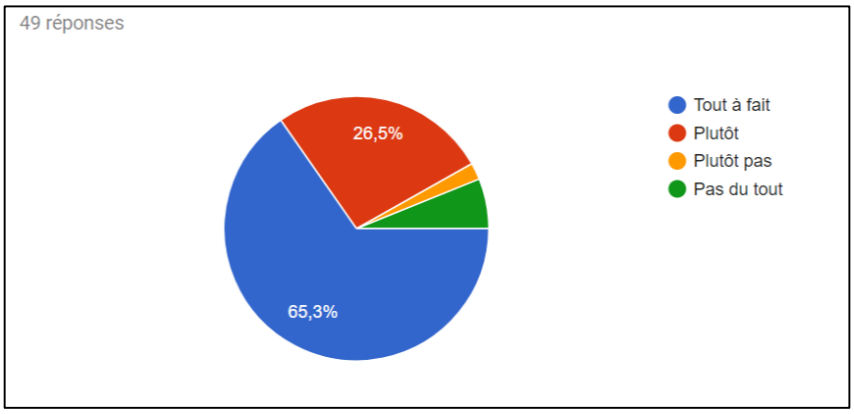
Autres réponses :

- Communication directe

Constat : le motif de l'utilisation à 84% de voies est la rapidité, la facilité d'utilisation à 54%, la sécurité à 20%, par rapport au poste occupé 18% et la communication directe à 2%.

5) Les informations que vous recevez vous permettent-elles de savoir ce qui se passe dans votre service ?

□ Tout à fait □ Plutôt □ Plutôt pas □ Pas du tout

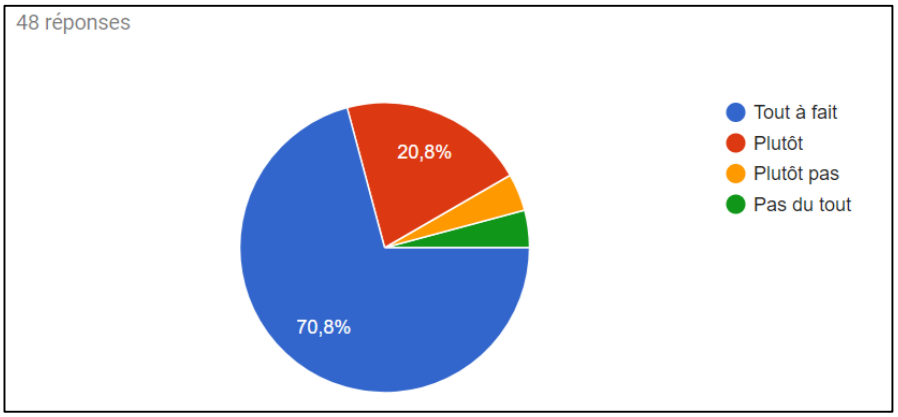


Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat : plus de 65 % affirment que l'information leur permet de savoir ce qui se passe dans leurs services, mais plus de 25 % doutent légèrement de ce fait alors que le reste déchiffre mal le message.

6) Etes-vous informé des orientations, des projets de votre service ?

□ Tout à fait □ Plutôt □ Plutôt pas □ Pas du tout

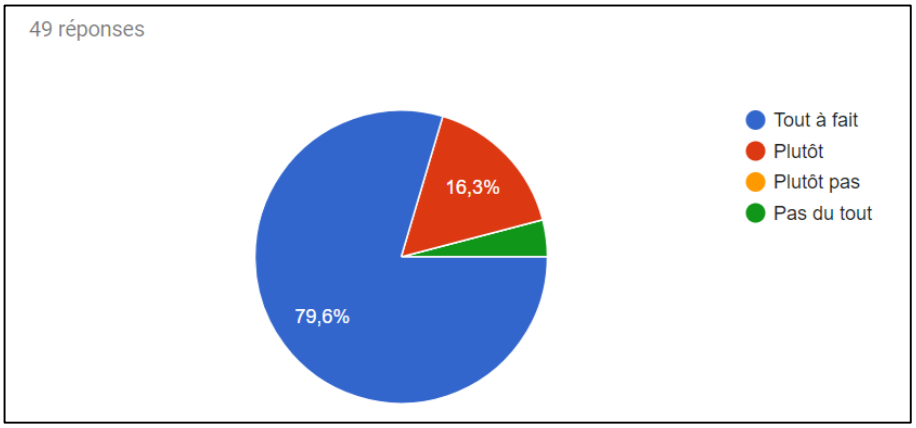


Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat : plus de 90 % des personnes interrogées trouvent qu'elles sont plutôt bien informées sur les orientations et projets de leurs services, alors que les 10 % restants trouvent qu'elles ne sont pas assez informées.

7) Connaissez-vous vos droits et vos obligations ?

□ Tout à fait □ Plutôt □ Plutôt pas □ Pas du tout

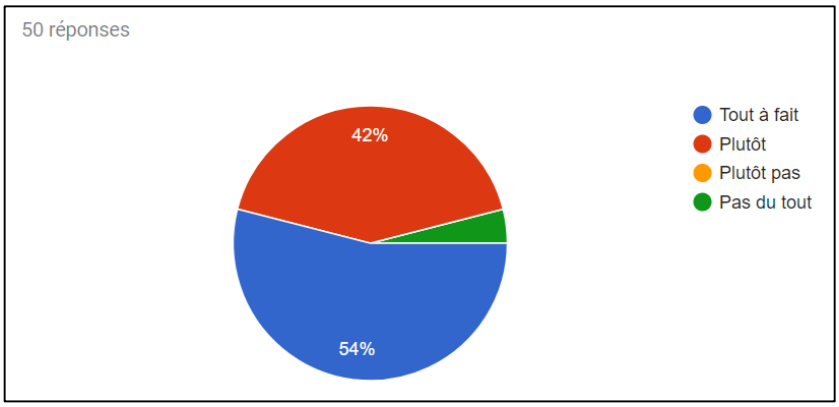


Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat : plus de 95 % connaissent effectivement leurs droits et leurs obligations et seul 5 % ignorent leurs droit et obligations.

8) Les cadres hiérarchiques sont-ils à l'écoute des remarques que vous transmettez ?

□ Tout à fait □ Plutôt □ Plutôt pas □ Pas du tout

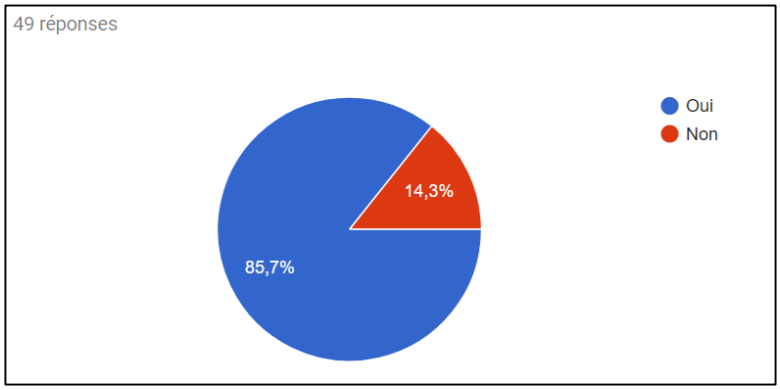


Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat : 54 % trouvent que les cadres hiérarchiques sont à l'écoute des remarques qui leur transmettent, cependant, 42% doutent légèrement de ce fait, alors que 4% considèrent qu'ils ne sont pas du tout à leur écoute.

10) Disposez-vous d'assez d'information pour accomplir votre travail ?

□ Oui □ Non

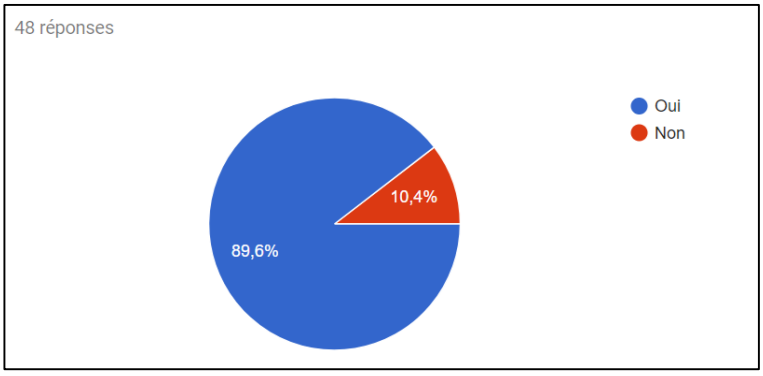


Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat : plus de 85 % disposent d'assez d'informations pour l'accomplissement de leurs travails, or que plus de 14 % n'ont pas eu connaissance des informations nécessaires.

11) L'information en votre disposition est-elle claire et précise et vous aide à suivre de façon efficace vos objectifs ?

□ Oui □ Non

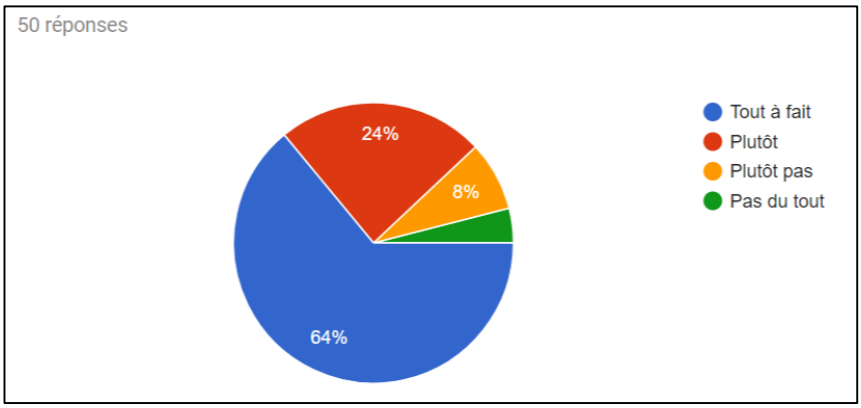


Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat : pratiquement 90 % des personnes interrogées estiment que les informations reçues sans claires et précises, or qu'un peu plus de 10 % perçoivent mal l'information.

12) L'entreprise vous donne-elle la possibilité de vous exprimer pour améliorer vos pratiques professionnelles ?

□ Tout à fait □ Plutôt □ Plutôt pas □ Pas du tout

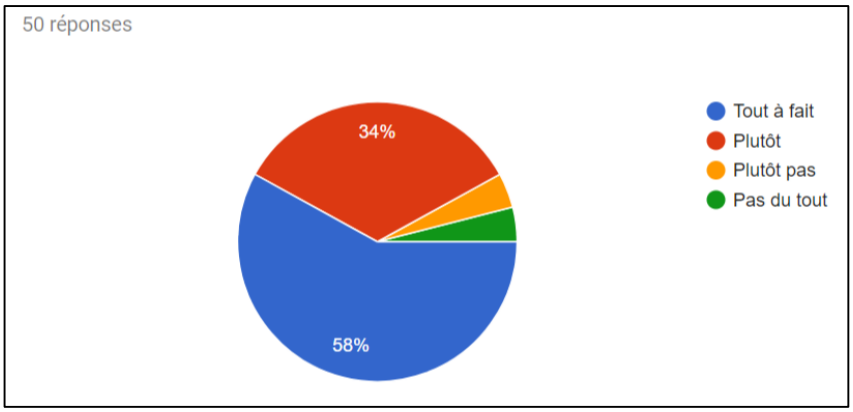


Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat : 88 % estiment avoir la possibilité de s'exprimer dans le but de l'amélioration des pratiques professionnelles, et 12 % pensent plutôt à l'inverse.

13) Le climat au travail est-il agréable ?

□ Tout à fait □ Plutôt □ Plutôt pas □ Pas du tout

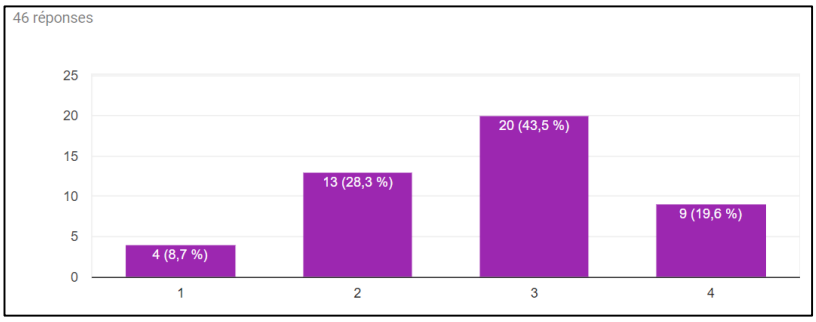


Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat : d'après plus de 90 %, le climat de travail est agréable, mais 8 % ne sont pas satisfait de ce climat.

14) Sur une échelle de 1 à 4 (sachant que 4 est la meilleure note), quelle note donneriez-vous à votre épanouissement au sein de COSIDER OUVRAGE D'ART ?

□ 1 □ 2 □ 3 □ 4

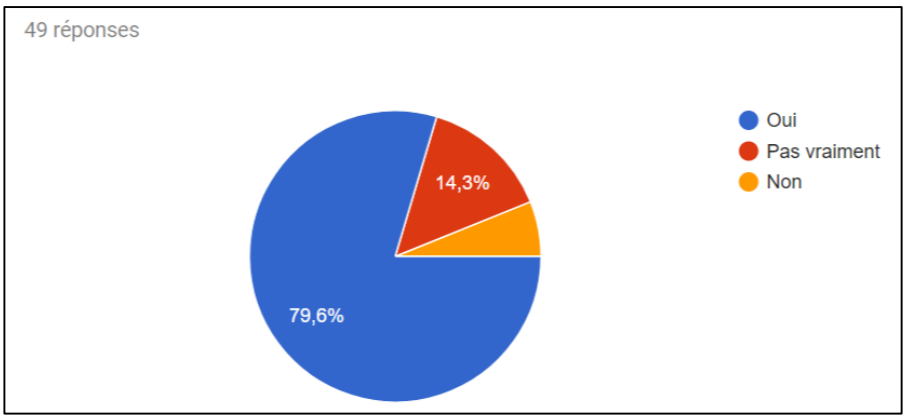


Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat : plus de 43 % ont attribué la note de (3) à leur épanouissement dans l'entreprise, plus 28% une note de deux (2), plus de 19% une note de 4, et plus de 8% une note de 1.

15) Vous sentez vous en sécurité (morale) au sein de votre établissement ?

□ Oui □ Pas vraiment □ Non



Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat : près de 80 % se sentent en sécurité morale dans l'entreprise contrairement à 20%.

16) Qu'est-ce qui vous motive le plus ?

□ Le salaire

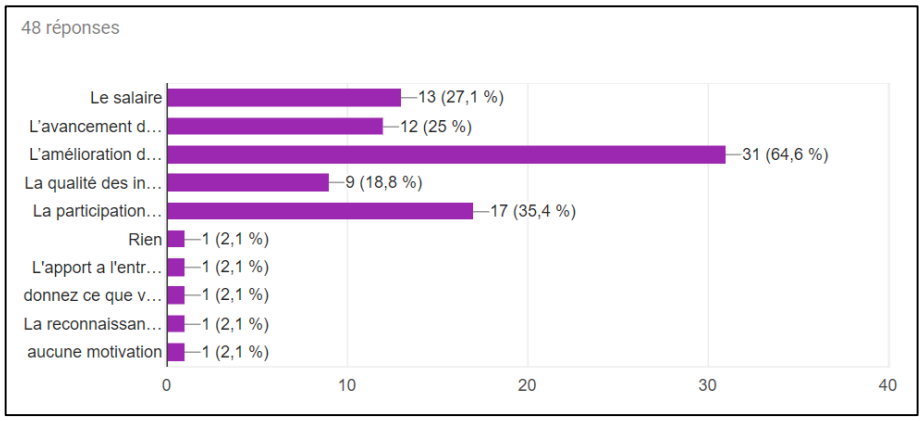
□ L'avancement dans le poste

□ L'amélioration de vos compétences

□ La qualité des interactions avec vos collègues et la hiérarchie

□ La participation à la réalisation des objectifs de l'entreprises

□ Autres : ……



Source : élaboré à partir de notre questionnaire

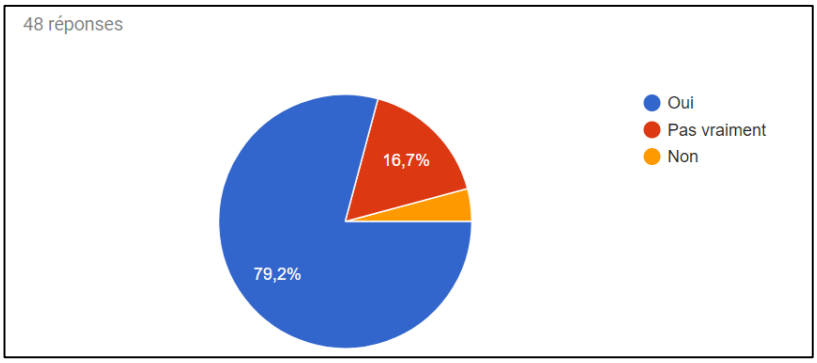
Autres réponses :

- Rien
- L'apport à l'entreprise
- Donnez ce que vous posséder
- La reconnaissance
- Aucune motivation

Constat : L'amélioration des compétences peut-être la raison de motivation de 64% des collaborateurs, le salaire 27%, l'avancement dans le poste de 25%, la qualité des interactions sociales de 18%. Nous avons notamment eu d'autres réponses telles que la reconnaissance, l'apport à l'entreprise, et aucune motivation.

17) Pensez-vous avoir un rôle à jouer dans la communication interne ?

□ Oui □ Pas vraiment □ Non

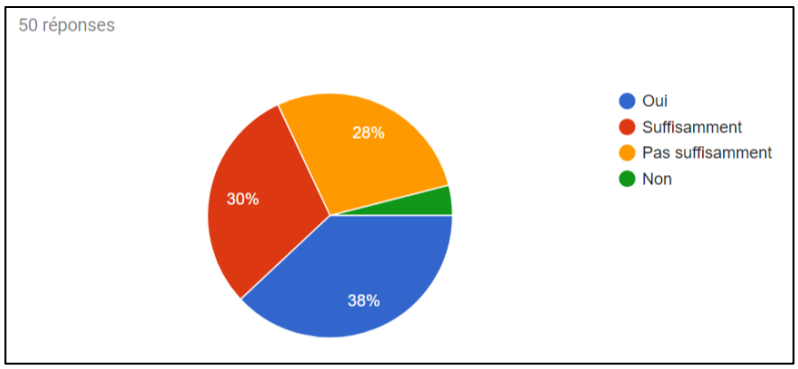


Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat : 79 % des personnes interrogées ont conscience de leur rôle quant à la communication interne et 20 % n'ont pas conscience de ce fait.

18) Pensez-vous être suffisamment informé sur votre entreprise (sa mission, sa vision, ses valeurs, ses objectifs…) ?

□ Oui □ Suffisamment □ Pas suffisamment □ Non

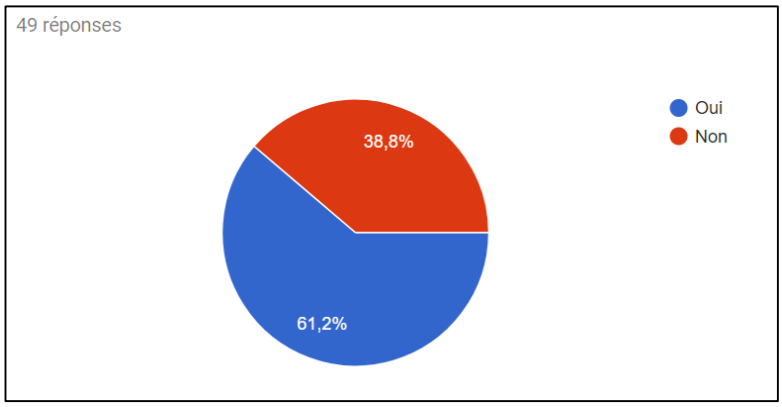


Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat : 38 % pensent être informés sur l'entreprise, 30 % pensent qu'ils sont juste suffisamment informés, 28 % ne pensent pas être suffisamment informés, et 4 % pensent qu'ils ne sont pas du tout informés sur l'entreprise.

19) Vous est-il déjà arrivé de ne pas être au courant d'une information importante au sein de COSIDER OUVRAGE D'ART ?

□ Oui □ Non



Source : élaboré à partir de notre questionnaire

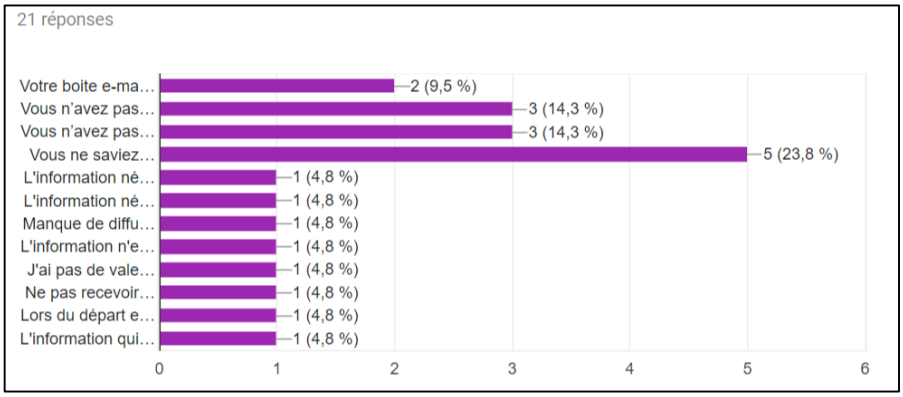
Constat : 61 % des personnes interrogées leur est arrivé de ne pas être au courant d'une information importante, et plus de 38 % estiment qu'ils reçoivent toutes les informations nécessaires.

- Si oui marquez pourquoi :

□ Votre boite e-mail était saturée □ Vous n'avez pas lu vos e-mails

□ Vous n'avez pas cherché l'information □ Vous ne saviez pas où chercher l'information

□ Autres (à préciser) ……



Source : élaboré à partir de notre questionnaire

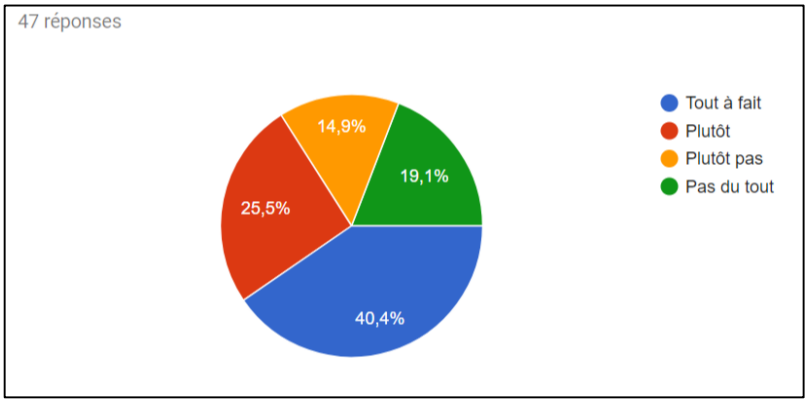
Autres réponses :

- L'information n'est pas transmise
- L'information n'est pas diffusée
- L'information est mal diffusée
- Je n'ai pas de valeur dans la société
- Je n'ai pas reçu l'information dont j'avais besoin
- Je l'ai reçu lors de mon départ en congé

Constat : 23.8 % ne savaient pas où chercher l'information, 14.3 % n'avaient pas chercher l'information, 14.3% n'ont pas lus leurs emails, 9.5% affirment que leurs boites mails étaient saturées.

20) Disposez-vous d'espaces de paroles où vous pouvez échanger librement ?

□ Tout à fait □ Plutôt □ Plutôt pas □ Pas du tout

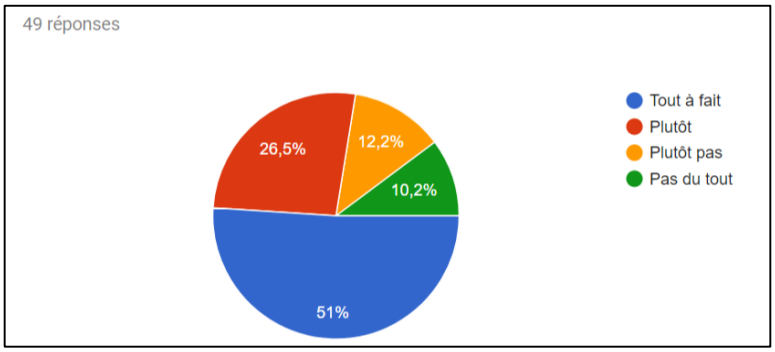


Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat : 40 % sont tout à fait d'accord sur la présence d'espaces de parole et d'échanges libres, un peu plus de 25 % sont plutôt d'accord avec cette idée, près de 15 % ne sont plutôt pas d'accord, et 19 % ne sont pas du tout d'accord sur ce fait.

21) Votre travail quotidien correspond-il à ce qui est décrit dans votre fiche de poste ?

□ Tout à fait □ Plutôt □ Plutôt pas □ Pas du tout

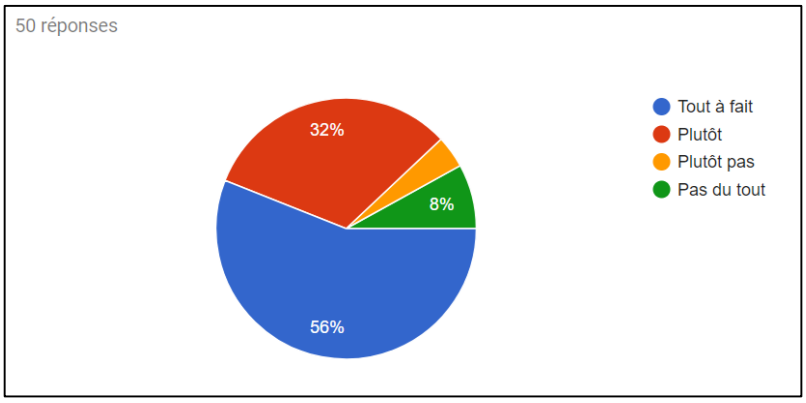


Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat : 51 % estiment que leur travail quotidien correspond à ce qui est écrit dans leurs fiches de poste, un peu plus de 26 % sont plutôt d'accord avec cette idée, un peu plus de 12 % ne sont plutôt pas d'accord avec cette idée, et un peu plus de 10 % estiment que leur travail ne correspond pas du tout à ce qui est décrit dans leur fiche de poste.

22) L'existence de procédures vous aide-t-elle à la réalisation de vos tâches professionnelles ?

□ Tout à fait □ Plutôt □ Plutôt pas □ Pas du tout

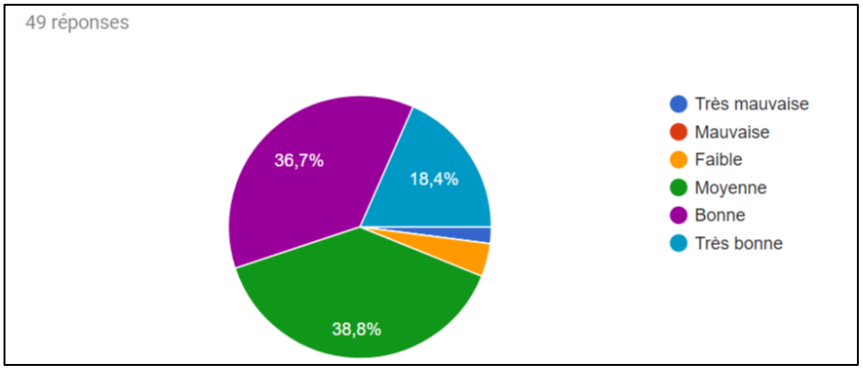


Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat : 87 % sont conscients de l'importance des procédures, or que 13 % ne sont pas conscients de ce fait.

23) Qualifiez votre connaissance en terme de Technologies de l'information et de la communication (e-mail, intranet, ERP)

□ Très mauvaise □ Mauvaise □ Faible □ Moyenne □ Bonne □ Très bonne

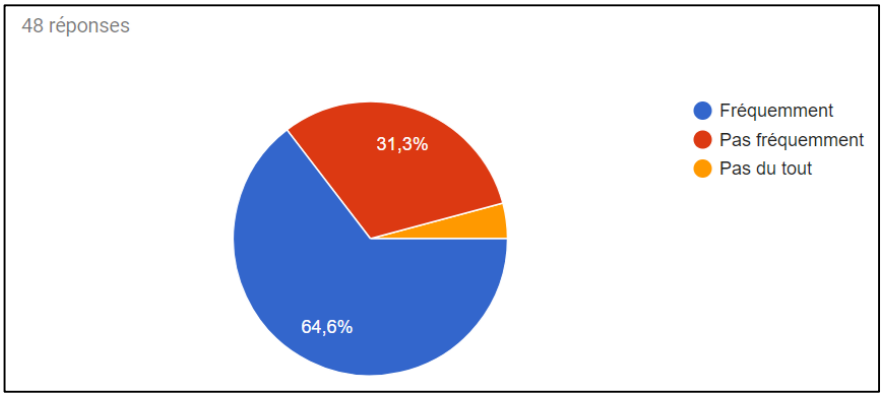


Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat : près de 39 % estiment que leurs connaissances en terme de technologies de l'information de la communication et moyennes, plus de 36 % trouvent qu'elle est bonne, plus de 18 % trouvent qu'elle est très bonne, un peu plus de 4 % trouvent qu'elle est faible, et 2 % trouvent qu'elle est très mauvaise.

24) Sollicitez-vous les services des Nouvelles technologies de l'informations et de la communication (e-mail, intranet, ERP) ?

□ Fréquemment □ Pas fréquemment □ Pas du tout

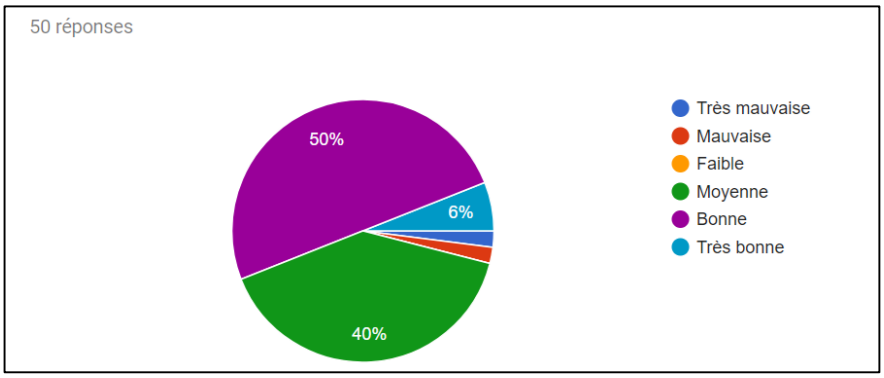


Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat : Plus de 64 % sollicitent fréquemment l'utilisation des TIC, un peu plus de 31 % ne sollicitent pas fréquemment leurs utilisations, et 4 % ne sollicitent pas du tout leurs utilisations.

25) Qualifiez votre satisfaction des délais de circulation de l'information à travers les Nouvelles technologies de l'information et de la communication

□ Très mauvaise □ Mauvaise □ Faible □ Moyenne □ Bonne □ Très bonne

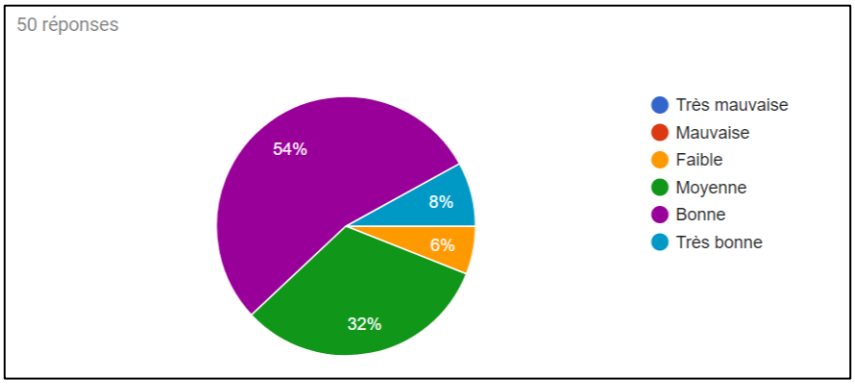


Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat : 50 % voient que la circulation de l'information à travers les TIC est bonne, 40 % qu'elle est moyenne, 6 % qu'elle est très bonne, 2 % qu'elle est mauvaise, et 2 % qu'elle est très mauvaise.

26) Qualifiez la modernité des outils d'information proposés par COSIDER OUVRAGE D'ART

□ Très mauvaise □ Mauvaise □ Faible □ Moyenne □ Bonne □ Très bonne



Source : élaboré à partir de notre questionnaire

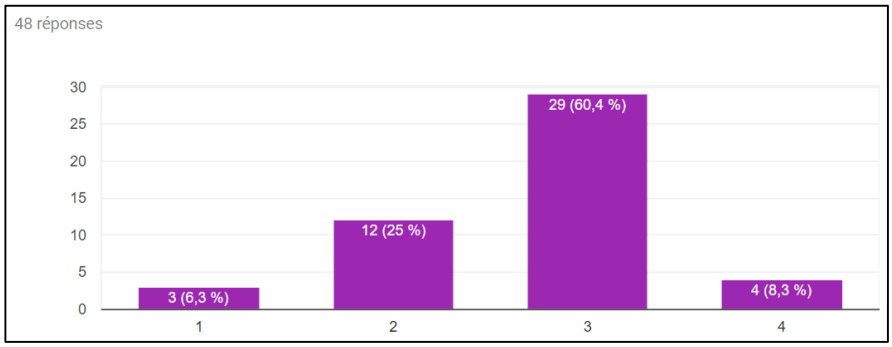
Constat : 54 % estiment que la modernité des outils d'information est bonne, 32 % estiment qu'elle est moyenne, 8 % qu'elle est très bonne et 6 % qu'elle est faible.

27) Quelles sont vos suggestions d'améliorations par rapport à la communication interne ?

- Faire partager l'information avec tout le monde
- Faire des réunions, affichages, consulter la boîte mail au quotidien
- Plus de rigueur et de sérieux et aussi de motivation
- Encourager la prise de parole, le partage et le dialogue, encourager les employés à commenter les informations qu'ils reçoivent et favoriser le dialogue ouvert
- Plus de sensibilisation au sujet de la communication pour tout le personnel de l'entreprise
- Interconnecter différents pôles et chantiers avec un réseau privé pour que l'information circule en temps réel entre les structures et services
- Instauration de briefing à tout échelles hiérarchique
- Publier les objectifs ; privilégier les outils en ligne à l'organisation de réunions ; faire en sorte que les managers montrent l'exemple
- Investir sur Microsoft Exchange
- Favoriser la communication interne à l'entreprise à travers les outils de nouvelles technologies (e-mail ; Intranet)
- Favoriser la diffusion de l'information par les moyens informatiques
- Faire des formations
- Faire parvenir l'information à toutes les directions même si elles ne sont pas concernées par l'information.
- Discussion instantanée, chat ; Team-building
- Transférer les informations ; programmer beaucoup plus les réunions entres les directeurs et leurs éléments

28) Sur une échelle de 1 à 4 (sachant que 4 est la meilleure note), quelle note donneriez-vous à la communication interne au sein de COSIDER OUVRAGE D'ART ?

□ 1 □ 2 □ 3 □ 4



Source : élaboré à partir de notre questionnaire

Constat : un peu plus de 60 % ont attribué la note de trois (3) à la communication interne au sein de l'entreprises, 25% une note de deux (2), plus de 8% une note de quatre (4), et plus de 6% une note de un (1).

6. Constatations faites après entretien

Après avoir mis en place un questionnaire de communication interne distribué pour tous les salariés, nous avons mené des entretiens directs et en face-à-face afin de récolter le maximum d'informations nécessaires pour mener à bien notre mission d'audit de communication interne.

Nous nous sommes rendus sur les lieux avec un listing de questions, préalablement préparées, et nous avons mené deux entretiens :

Dans un premier temps, nous avons entretenu avec l'ingénieur en informatique nouvellement gradé pour le poste de chef de service du système d'information. Les questions que nous avons posées portent essentiellement sur la mise en place et le bon fonctionnement du système d'information, les outils de communication interne, surtout les TIC, la circulation de l'information et l'impact de tout cela sur la communication interne et sur la performance de l'entreprise.

- Observations :

Avant 2013, l'entreprise était dotée d'ordinateurs certes, mais il n'y avait ni messagerie, ni intranet, ni ERP… aucun contact électronique avec les chantiers et entre les services. Pour une simple configuration, le déplacement des unités centrales au niveau du service informatique était nécessaire pour régler les divers problèmes. Le service était encombré d'unités centrales et

de personnes stressées et pressées de la charge de travail qui les attendaient. Face à ce désastre, les employés de l'entreprise propose au Président Directeur Général une solution à ce problème : actualiser le volet technologique du système d'information :

- Achat de serveurs pour la communication entre siège et chantiers
- Installation d'une messagerie Outlook et héberger le domaine COSIDER OUVRAGES D'ART
- Achat d'un ERP
- Achat des licences de développement des logiciels

Le PDG, après l'écoute active des arguments et du retour de cet investissement, il approuve la proposition et investi immédiatement sur ce projet.

Après cet investissement, Nous remarquons un énorme changement dans l'entreprise : une fluidité de la communication interne entre services et entre les chantiers et le siège grâce à la messagerie Outlook. Une rapidité de réalisation des taches grâce à l'intranet, vu la possibilité d'accès à l'information par le salarié et grâce à l'ERP. Plus personne ne se déplace qu'en cas de problème hardware…

Le deuxième entretien s'est déroulé avec la Directrice des Ressources Humaines et ce afin de prendre note sur l'impact de la communication interne sur l'implication et la motivation des salariées dans l'entreprise et avoir une vue sur le climat interne de l'entreprise et essayer de comprendre la culture et les valeurs de cette dernière.

- Observations :

La communication interne joue un rôle très important dans l'entreprise, elle permet de mettre en relation professionnelle et personnelle tous les salariés. Communiquer avec le salarié permet de transmettre et exécuter les taches mais aussi comprendre et améliorer la méthode de travail. Lorsqu'on communique bien on améliore le climat interne ; l'employé se sentira en confiance ce qui va l'amener à travailler davantage. D'ailleurs, COSIDER OUVRAGES D'ART est une grande famille, tout le monde se connait et tout le monde s'apprécie. On ressent un réel sentiment de fraternité les uns envers les autres. En cas d'incompréhensions de confusions ou de problèmes, il n'y a pas de protocole, se présenter personnellement et en parler suffit.

COSIDER OUVRAGES D'ART consacre, chaque année, un budget assez important à la formation du personnel (plus que ce que dicte la règlementation étatique), l'entreprise peut être considéré comme une école, elle permet à son personnel d'accroitre ses connaissances et son savoir pour les appliqués dans l'entreprise afin de créer des compétences.

Section 03 : Diagnostic et recommandations

Après notre travail d'audit sur le terrain, nous allons élaborer un diagnostic de la communication interne au sein de COSIDER OUVRAGES D'ARTS, puis conclure avec des recommandations pour améliorer la communication interne.

1. Diagnostic

Forces	Faiblesse
-Rapidité de la communication interne -Existence des procédures dans la majorité des services. -Il existe une communication descendante, ascendante et transversale. -Il existe une transparence vis-à-vis des employés. -L'entreprise motive son personnel : elle met à la disposition du salarié tout ce qui est nécessaire à sa sécurité physique, son bien-être et son épanouissement dans l'entreprise. -Un climat de confiance (proche du familial) règne dans l'entreprise. -L'entreprise met à la disposition de ses salariés tous les outils de communication	-Non conscience du lien entre la communication et l'information. -Les informations capitales et importantes de l'entreprises sont mal communiquées aux collaborateurs. -Maitrise insuffisantes des TIC par les salariés. -absence de service de communication. -Manque d'effectif chargé de la communication, une seule personne est chargée de la communication interne et externe et du marketing. -Absence de conformité par rapport à la procédure : • Absence de standardiste

nécessaire à la réalisation du travail en investissant dans les TIC -Le PDG est à l'écoute de ses employés et prend en considération leurs avis et propositions. -Diminution de la perte de temps et des couts cachés. -L'entreprise jouit d'une culture basée sur le respect, les valeurs spirituelles, familiales et fraternelles, -Le sommet hiérarchique est conscient d'une éventuelle défaillance dans la communication interne -La DRH est consciente de l'importance de la communication interne dans l'implication et la motivation du personnel -Fluidité de la circulation de l'information -Excellent rapport avec la hiérarchie Amélioration de la communication grâce à la formation	• Site web non mis à jour • Utilisation du fax, outil de communication dépassé, alors que l'entreprise dispose d'outils plus récents et plus efficaces - Non conscience de certains collaborateurs de l'importance de l'information -La procédure et le plan de communication englobe la communication interne et externe -Certains salariés ne sont pas informés de la vision, des buts et des objectifs de l'entreprise ce qui engendre une démotivation et un sentiment de non appartenance donc un manque d'implication.

2. Recommandations

Pour clôturer notre travail ainsi que notre mission d'audit, Nous proposons les recommandations présentes :

- Organiser la communication interne en mettant en place un service de communication global (interne et externe) ou deux services : communication interne, communication externe.
- Revoir la procédure et le plan de communication : séparer l'interne et l'externe.
- Former le personnel en matière de technologie de l'information et de la communication et l'inciter à l'utilisation optimale de ces TIC
- Recruter des spécialistes de la communication pour alléger le travail de la chargée de communication actuelle.
- Organiser un séminaire périodique, où le PDG va convier tous ses collaborateurs afin de les informer de la vision, des buts, des objectifs, des exploits… de l'entreprise et leur expliquer que le travail de chacun est indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise et à la réalisation des finalités de la société.
- Encourager la prise de parole, le partage et le dialogue et susciter l'adhésion des employés
- Prévoir des entretiens d'évaluations pour permettre aux collaborateurs d'exposer leurs problèmes, leurs remarques, leurs avis…, ainsi permettre aux supérieurs hiérarchiques de cerner les motivations et de trouver des solutions aux problèmes.
- Réaliser des audits de communication au moins une fois tous les 2 ans.

Conclusion

Le résultat de notre enquête nous permet de dresser un bilan de la communication de COSIDER OUVRAGES D'ART.

La communication interne au sein de cette entreprise est mise en place de façon formelle, et de sorte à ce que tous les collaborateurs puissent y avoir accès et la comprendre, notre diagnostic nous permet donc de dire qu'hormis les quelques points d'améliorations soulevés après audit, la communication interne prend une place importante au sein de COSIDER OUVRAGES D'ART, et qu'elle est en cours d'amélioration, d'où notre suggestion de réaliser des audits de communication interne périodique.

Conclusion générale

La communication interne se révèle d'une importance fondamentale au bon fonctionnement de toute entreprise vu qu'elle tend à dynamiser deux aspects essentiels, à savoir, la circulation de l'information et la performance des ressources humaines, qui sont deux des piliers les plus importants à l'évolution de l'entreprise. Ceci démontre donc l'importance de l'audit de la communication interne.

En effet, Auditer cette fonction va servir à déceler les anomalies et les faiblesses qui empêcheraient éventuellement la fonction de la communication interne de jouir d'une efficacité et d'une performance suffisantes pour impacter favorablement sur les autres fonctions de l'entreprise. Cet audit déterminera donc les points d'améliorations et exposera des recommandations et résolutions à prendre afin de dynamiser la communication interne. D'où notre intérêt à ce sujet.

Nous avons dans un premier temps exposée les concepts clés de notre étude, la place importante occupée par la communication interne et les divers moyens à mettre en place pour l'utilisation efficace de cette dernière dans toute organisation. Nous avons ensuite, présenté l'audit appliqué à la communication interne et son apport pour l'entreprise, construit un référentiel de comparaison quant à la qualité de la communication interne, et expliqué la démarche à suivre pour la conduite de la mission d'audit.

Enfin nous avons mené une mission d'audit de communication interne au sein de l'entreprise COSIDER OUVRAGES D'ART. Pour mener à bien notre étude nous avons recouru aux méthodes descriptives et analytiques, à savoir, l'observation directe, les entretiens, analyse statistique de questionnaire, et analyse documentaire. Au terme des actions menées dans cette entreprise, nous avons constaté une grande importance émise par COSIDER OUVRAGES D'ART concernant la communication interne. Nous avons néanmoins décelé quelques points d'améliorations qui permettront d'optimiser cette fonction, et ce grâce à la réalisation d'une mission d'audit. Cela démontre donc l'apport propice d'un audit pour la communication interne et d'un audit de communication interne pour l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

A. BOUHAFS, La communication dans l'entreprise, Office des publications universitaires, Alger 2014

A. MEIGNANT, Manuel d'audit du management des ressources humaines, LIAISONS, Rueil-Malmaison ,2009

AFITEP, Dictionnaire de management de projet, AFNOR, Paris, 2010

B. CORBEL et all, L'audit qualité interne "Démarche et techniques de communication », AFNOR, 2008

B. CORNET, Mieux gérer votre entreprise grâce à la mise en place d'outils e-management : Les nouvelles technologies au cœur de l'entreprise, Edipro,2013

B. DOMINIQUE et all, Stratégie d'entreprise et communication, DUNOD, Paris, 1992

D. BOUGNOUX, Introduction aux science de la communication, La découverte, Paris, 2001

E. COBUT et all, La communication interne, Edipro, Belgique, 2015

E. FIMBEL et all, Management des systèmes d'information, NOUVEAUX HORIZONS, Paris, 2013

E. NICOLAS, Gestion des ressources humaines, DUNOD Paris, 2014

G. BENOIT, La communication écrite dans l'entreprise : les méthodes, les outils, les exemples, DE BOECK,1997

J. DECAUDIN et all, La communication interne, DUNOD, Paris,2013

J. DECAUPIN, La communication marketing « concepts, techniques, stratégies », economica, paris, 2003

J. LEQUEUX, Manager avec les ERP, EYROLLES, Paris, 2008

J. RENARD, Théorie et pratique de l'audit interne, EYROLLES, Paris, 2010

J. SORNET, Outils informatiques appliqués au MRH, FOUCHER, 2008

L. DEMONT-LUGOL, Communication des entreprises, ARMAND COLIN, Paris, 2006

M. WESTPHALEN et all, La communication externe de l'entreprise, DUNOD, Paris, 2008

M. GILLET et all, Management des systèmes d'information, DUNOD, Paris,2013

N. D'ALMEIDA et all, La communication interne d'entreprise, DUNOD, Paris ,2014

O. MEIER, Dico du manager, DUNOD, paris, 2009

P. BEZBAKH et all, dictionnaire de l'économie, LAROUSSE, Paris, 2008

P. MOREL, La communication d'entreprise, VUIBERT, Paris 2015

P. PASTOR et all, Gestion des conflits : la communication à l'épreuve, Liaisons, Rueil-Malmaison, 2011

P. WATZLAWICK et all, Une logique de communication, Le seuil, Paris, 1972

R. REIX all, Système d'information et management des organisations, VUIBERT, 2009

S. BENRAOUANE, Le management des ressources humaines, Office des publications universitaires, Alger,2014

S. GUERRERO, Les Outils de l'audit Social, DUNOD, Paris, 2008

T. LIBAERT et all, Communicator- toute la communication d'entreprise, DUNOD, Paris, 2012

T. LIBAERT, La communication de crise, DUNOD, Paris, 2015

T. LIBAERT, Le plan de communication : Définir et organiser votre stratégie de communication, DUNOD, 2008

Sites web

https://www.communicationorganisation.revues.org/1713

https://www.ameliorationcontinue.fr/iso-9001-revision-2015-communication/

https://www.coef.com

https://www.larousse.fr

Revus électronique

Edouard Rencker, « La communication interne à l'heure du blog », L'Expansion Management Review 2008/2 (N° 129), p. 121-129.DOI 10.3917/emr.129.0121

Éric Fouquier, EricCannamelaCamelLa communication interne, nouveau, soft power, L'Expansion Management Review 2010/4 (N° 139), p. 114-122.DOI 10.3917/emr.139.0114

Nathalie Gonthier-Besacier, L'efficacité de la communication établie par les rapports d'audit : une revue des méthodologies de mesure développées dans la littérature, Comptabilité - Contrôle - Audit 1999/1 (Tome 5), p. 109-130.DOI 10.3917/cca.051.0109

Valérie Lépine, « Mesures et évaluation de la communication interne : quelles pratiques et quels enjeux ? », Sociologies pratiques 2015/1 (n° 30), p. 53-61.DOI 10.3917/sopr.030.0053

Tables des matières

Listes des figures et tableaux 7
INTRODUCTIONGENERALE 8
Chapitre 1 : La communication interne, un facteur clé pour la réussite de l'entreprise 12
Introduction 13
Section 01 : Conception de la communication dans l'organisation 13
1. Approche conceptuelle 13
1.1. L'organisation et la communication 14
1.2. L'information et la communication 16
1.3. Les différents réseaux de communication 17
2. La communication d'entreprise 19
2.1. Définition de la communication d'entreprise 19
2.2. Les différents types de communication 19
2.3. Entre la communication externe et la communication interne 21
3. La communication interne 22
3.1. Les fonctions de la communication interne 22
3.2. La place de la communication interne dans l'entreprise 24
3.3. Les acteurs de la communication interne 26
3.4. Les objectifs de la communication interne 27
Section 02 : Mise en place d'une communication interne 27
1. La communication interne, un levier du management 28
1.1. La communication dans les différents styles de management 28
1.2. Le lien entre la communication interne et le management 29
1.3. Communiquer pour impliquer le personnel 31
2. Les différents cas de communication interne 33
2.1. La communication en situation de changement 33
2.2. La communication en situation de crise 35
2.3. La communication en situation de conflit 36
3. La stratégie de communication interne 37
3.1. Définition 37
3.2. La politique de communication interne 38
3.3. La procédure de communication 40
3.4. Le plan de communication interne 40

Section 03 : Les moyens utilisés dans la communication interne 41
1. Les différents outils et volets de la communication interne 41
1.1. Outils de la communication 41
1.2. Les volets de la communication interne 44
2. Le système d'information.....45
2.1. La notion du système d'information 46
2.2. L'impact du système d'information sur la communication.....48
2.3. L'apport du système d'information à l'entreprise 48
3. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) 49
3.1. L'intranet.....49
3.2. L'email.....50
3.3. L'ERP (Enterprise Resource Planning) 51
Conclusion 53
Chapitre 2 : L'audit de la communication interne.....54
Introduction 55
Section 01 : Auditer la communication interne.....55
1. L'audit appliqué à la communication interne.....55
1.1. Introduction à l'audit de communication interne.....56
1.2. Les éléments à prendre en compte lors de la communication interne 56
1.3. Le choix de la méthode 57
1.4. Les enjeux de l'audit de communication interne.....57
1.5. Les déclencheurs de l'audit de communication interne 58
1.6. L'objectif de l'audit de communication interne.....58
2. Mesurer la communication interne 58
2.1. Mesurer la qualité des circuits et supports d'information interne 59
2.2. Développer la qualité des relations professionnelles et hiérarchique.....60
2.3. Accompagner le changement 61
3. Les méthodologies de l'audit 62
3.1. Les principales techniques d'enquête.....63
3.2. La construction d'un échantillon.....65
Section 02 : Référentiel d'audit de communication interne 66
1. ISO et la communication interne.....66
1.1. L'intervention de Iso dans la communication 66
2. Les théories de communications.....68

2.1. La théorie de LASSWEL (1948) 69
2.2. La théorie de JAKBSON (1963-1973) 70
2.3. La théorie Triplex (2015) 72
3. Auteurs d'ouvrages 72
4. Audit de la documentation de communication interne 73
Section 03 : La conduite d'une mission d'audit de communication interne 74
1. Principaux apports de l'audit de communication interne 74
2. Phase de Préparation 76
2.1. L'ordre de mission 76
2.2. La prise de connaissance 78
2.3. La définition des objectifs ou l'élaboration du référentiel 79
3. Phase de Réalisation 80
3.1. Réunion d'ouverture 80
3.2. Programme d'audit 81
3.3. Le questionnaire du contrôle interne (CI) 82
3.4. Le travail sur le terrain 83
4. Phase de Conclusion 85
4.1. Le projet de rapport d'audit 85
4.2. La réunion de clôture 86
4.3. Le rapport d'audit interne 87
Conclusion 87
Chapitre 3 : Cas pratique (COSIDER OUVRAGES D'ART) 88
Introduction 89
Section 01 : L'entreprise COSIDER OUVRAGES D'ART 89
1. Présentation de l'entreprise 90
2. Les activités de COSIDER OUVRAGES D'ART : 93
3. La communication interne au sein de COSIDER OUVRAGES D'ART 93
4. Organigramme de l'organisme : 94
Section 02 : Etude empirique (mission d'audit au sein de COSIDER OUVRAGES D'ART) 95
1. La démarche adoptée 95
2. Programme d'audit 96
3. Visite des lieux, observation et interviews avec les salariés : 100
4. Analyse documentaire 101
4.1. L'enquête préliminaire 101

5. Analyse statistique et observations....102
6. Constatations faites après entretien....119
Section 03 : Diagnostic et recommandations....121
1. Diagnostic....121
2. Recommandations....123
Conclusion....124
Conclusion générale....125
BIBLIOGRAPHIE....126
Annexes....133

Annexes

Annexe 1 : Questionnaire de contrôle interne

Référentiel	Questions	Repenses		
		Oui	Non	Commentaire
La place de la communication interne				
-Philipe MOREL	Existe-t-il un service de communication interne dans l'entreprise ?			
	Si oui, quel est sa fonction principale ?			
	Quel est sa position dans l'entreprise ?			
	Si non, pour quelle raison ?			
Le réseau de communication				
-Eline NICOLAS	Le réseau de communication est-il un réseau décentralisé ?			
	Si oui en quoi est-il bénéfique pour l'entreprise ?			
	Si non quel type de réseau utilisez-vous et pourquoi ?			
La communication externe				
-Eline NICOLAS	Pensez-vous que votre communication interne impact sur l'image externe de votre			

	entreprise ?			
	Si oui, comment ?			
	Si non, pourquoi ?			
La communication dans le management				
-Valérie PERRUCHOT GARCIA	Quel est le style de management appliqué à la communication dans votre entreprise ?			
	Pourquoi appliquez-vous ce style en particulier ?			
	Les supérieurs utilisent-il la communication comme un outil pour impliquer et motiver le personnel ?			
	Si non, pourquoi pensez-vous que ce n'est pas utile ?			
La documentation concernant la communication				
ISO 9001 v2015	Existe-t-il une procédure de communication interne ?			
	Si oui, par qui a-t-elle été élaboré ?			
	Sinon, quel est la raison ?			
ISO 9001 v 2015	Existe-t-il un plan de communication interne ?			

	Si oui, sous quelle base a-t-il été élaboré ?			
	Le plan de communication est-il communiqué ?			
	S'il n'est pas communiqué, pour quels motifs ?			
	est-il respecté par tous les collaborateurs ?			
	S'il n'est pas respecté, pour quelles raisons ?			
	Si non, quel est la raison de son absence ?			
Outils et volets de la communication interne				
-Thierry LIBAERT -Marie-Hélène WESTPHALEN -NicoleD'ALMEIDA	Avez-vous tous les outils nécessaire à la communication interne ?			
	Si oui quel est l'outil le plus utilisé ?			
	Si non quel outil est absent et pourquoi ?			
	Les trois volets de communication interne sont-ils présent dans l'entreprises ?			
	Si non, quel volet est présent et comment expliquez-vous l'absences des autres volets ?			

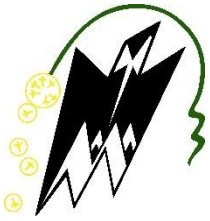
Les technologie de l'information et de la communication				
-Robert REIX -Bernard FALLERY -Michel KALILA -Frantz ROWE -Michelle GILLET -Patrick GILLET	Utilisez-vous l'intranet au sein de votre entreprise ?			
	Si oui, les collaborateurs sont-ils formé à son utilisation ?			
	Si non, quel est la raison de son absence ?			
	Utilisez-vous l'e-mail au sein de votre entreprise ?			
	Si non, par quel moyen est-il substitué ? et pourquoi ?			
	Avez-vous mis en place un ERP dans l'entreprise ?			
	Si oui, les collaborateurs sont-ils formé à son utilisation ?			
	Si non, quel est la raison de son absence ?			
Stratégie de communication				
-Yves Chapleau	Adoptez-vous une stratégie de communication bien déterminé dans l'organisation ?			
	Si oui la quels (simplex, duplex, triplex) ?			
	Pourquoi adoptez-vous cette stratégie ?			
	Si non pour quels motifs ?			

Annexe 2 : Plan d'une stratégie de communication interne

	Communication interne
Analyse	Analyse de l'existant : audit Qui dit quoi ? Dans quel cadre ? Avec quels effets ? L'analyse porte sur : -Les informations opérationnelles -Les informations motivantes -Le baromètre du climat social et l'image, interne
Diagnostic	Synthèse -Forces / Faiblesses -Opportunités / Menaces
Problème à résoudre	Comment améliorer la circulation de l'information, développer l'information ascendante, fédérer le personnel, intéresser, motiver, mobiliser le personnel. Alors que la structure, le climat social, la suspicion, l'encadrement, la rumeur… 'Constituent des freins)
Positionnement	Quel est l'image interne que l'on souhaite développer dans l'esprit du personnel ? Elle doit être en adéquation avec l'image externe. Elle doit exprimer la vocation, la mission, les valeurs de l'entreprise. Elle doit être fidèle et attractive et pourquoi pas spécifique. Elle est exprimée dans le projet d'entreprise.
Stratégie de communication	Objectifs : Informer, fédérer, motiver. Cibles : Tout le personnel, segmentation par entreprise, par établissement ; par fonction, service ; segmentation par catégorie hiérarchique Choix du message : Promesse ; support ; ton ; contraintes
Stratégie des moyens	Outils : Instrument ou moyen, pris isolément. Types d'outils -Ecrits : notes, rapports, affichages… -Oraux : réunions, entretiens… -Audiovisuels : films, vidéoconférence…
Dispositif	-Ensemble coordonné et cohérent d'outils en vue d'atteindre un

	objectif. -Calendrier
Budget	-Evaluation budgétaire des moyens envisagés. -Choix du rapport cout /efficacité -Contrainte budgétaire

Annexe 3 : Questionnaire à choix multiple au sujet de la communication interne



Université Mouloud MAMMERI de TIZI-OUZOU

Faculté des Sciences Economiques, de Gestion et Commerciales

Master II Audit et Contrôle de Gestion

Audit de la Communication Interne

Questionnaire de communication interne

Genre : □ Femme □ Homme

1) L'information occupe-t-elle une place importante dans votre entreprise ?

□ Oui □ Pas vraiment □ Non

- Si oui, comment ?

□ Pour mettre à niveau les données et connaissances

□ La source de travail

□ Un moyen de communication

□ L'information permet à l'entreprise de mieux s'adapter aux différents changements de l'environnement.

□ Pas de réponse

□ Autre réponse ……

2) Quels sont les principaux supports que vous utilisez pour faire circuler l'information entre les différents services ?

□ Téléphone □ Réunion □ Bouche à oreille □ Courriel (mail) □ Affichage

□ Courrier □ Autres (à préciser) .....

3) Comment communiquez-vous avec votre hiérarchie ?

□ Téléphone □ Réunion □ Bouche à oreille □ Courriel (e-mail) □ Boite à idées

□ Autres (à préciser) ……

4) Pourquoi avez-vous choisis ce(s) moyen(s) de communication ?

□ Rapidité □ Facilité □ Sécurité □ Par rapport au poste occupé

□ Autres (à préciser) ……

5) Les informations que vous recevez vous permettent-elles de savoir ce qui se passe dans votre service ?

□ Tout à fait □ Plutôt □ Plutôt pas □ Pas du tout

6) Etes-vous informé des orientations, des projets de votre service ?

□ Tout à fait □ Plutôt □ Plutôt pas □ Pas du tout

7) Connaissez-vous vos droits et vos obligations ?

□ Tout à fait □ Plutôt □ Plutôt pas □ Pas du tout

8) Les cadres hiérarchiques sont-ils à l'écoute des remarques que vous transmettez ?

□ Tout à fait □ Plutôt □ Plutôt pas □ Pas du tout

10) Disposez-vous d'assez d'information pour accomplir votre travail ?

□ Oui □ Non

11) L'information en votre disposition est-elle claire et précise et vous aide à suivre de façon efficace vos objectifs ?

□ Oui □ Non

12) L'entreprise vous donne-elle la possibilité de vous exprimer pour améliorer vos pratiques professionnelles ?

□ Tout à fait □ Plutôt □ Plutôt pas □ Pas du tout

13) Le climat au travail est-il agréable ?

□ Tout à fait □ Plutôt □ Plutôt pas □ Pas du tout

14) Sur une échelle de 1 à 4 (sachant que 4 est la meilleure note), quelle note donneriez-vous à votre épanouissement au sein de COSIDER OUVRAGE D'ART ?

□ 1 □ 2 □ 3 □ 4

15) Vous sentez vous en sécurité (morale) au sein de votre établissement ?

□ Oui □ Pas vraiment □ Non

16) Qu'est-ce qui vous motive le plus ?

□ Le salaire

□ L'avancement dans le poste

□ L'amélioration de vos compétences

□ La qualité des interactions avec vos collègues et la hiérarchie

□ La participation à la réalisation des objectifs de l'entreprises

□ Autres : ……

17) Pensez-vous avoir un rôle à jouer dans la communication interne ?

□ Oui □ Pas vraiment □ Non

18) Pensez-vous être suffisamment informé sur votre entreprise (sa mission, sa vision, ses valeurs, ses objectifs…) ?

□ Oui □ Suffisamment □ Pas suffisamment □ Non

19) Vous est-il déjà arrivé de ne pas être au courant d'une information importante au sein de COSIDER OUVRAGE D'ART ?

□ Oui □ Non

- Si oui marquez pourquoi :

□ Votre boite e-mail était saturée □ Vous n'avez pas lu vos e-mails

□ Vous n'avez pas cherché l'information □ Vous ne saviez pas où chercher l'information

□ Autres (à préciser) ……

20) Disposez-vous d'espaces de paroles où vous pouvez échanger librement ?

□ Tout à fait □ Plutôt □ Plutôt pas □ Pas du tout

21) Votre travail quotidien correspond-il à ce qui est décrit dans votre fiche de poste ?

□ Tout à fait □ Plutôt □ Plutôt pas □ Pas du tout

22) L'existence de procédures vous aide-t-elle à la réalisation de vos tâches professionnelles ?

□ Tout à fait □ Plutôt □ Plutôt pas □ Pas du tout

23) Qualifiez votre connaissance en terme de Technologies de l'information et de la communication (e-mail, intranet, ERP)

□ Très mauvaise □ Mauvaise □ Faible □ Moyenne □ Bonne □ Très bonne

24) Sollicitez-vous les services des Nouvelles technologies de l'informations et de la communication (e-mail, intranet, ERP) ?

□ Fréquemment □ Pas fréquemment □ Pas du tout

25) Qualifiez votre satisfaction des délais de circulation de l'information à travers les Nouvelles technologies de l'information et de la communication

□ Très mauvaise □ Mauvaise □ Faible □ Moyenne □ Bonne □ Très bonne

26) Qualifiez la modernité des outils d'information proposés par COSIDER OUVRAGE D'ART

□ Très mauvaise □ Mauvaise □ Faible □ Moyenne □ Bonne □ Très bonne

27) Quelles sont vos suggestions d'améliorations par rapport à la communication interne ?

……

……

28) Sur une échelle de 1 à 4 (sachant que 4 est la meilleure note), quelle note donneriez-vous à la communication interne au sein de COSIDER OUVRAGE D'ART ?

□ 1 □ 2 □ 3 □ 4

Annexe 4 : Enquête de perception du personnel

- Nom – prénom : (facultatif) :
- Structure :

➔(Mettre une croix dans une case de votre choix dans chacun des domaines sondés)

DOMAINES SONDES	BON (04 points)	MOYEN (02 points)	MAUVAIS (01 point)
Disponibilité des moyens de travail			
Conditions de travail (environnement sain, transport, cantine, médecine de travail, ambiance de travail, …)			
Rapport avec la hiérarchie			
Rémunération (salaire, primes , indemnités)			
Communication interne (Informations sur le fonctionnement et les résultats de l'entreprise …)			
Total / 20			

Suggestions d'amélioration : (S'il n'y a aucune suggestion mettre NEANT)

.....
.....
.....
.....
.....