

République Algérienne Démocratique et Populaire

**Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université Abou Bekr Belkaid - Tlemcen
Faculté des Sciences Economiques et des Sciences de Gestion
Département de Gestion**

*Mémoire de Magister
En management des ressources humaines*

T H E M E :

**LA COMMUNICATION INTERNE
EN ENTREPRISE :
Essai d'analyse à travers l'exemple de l'E.N.C.G Maghnia**

Présenté par :

✍ Ferouani Belkacem

Sous la direction du :

✍ Prof. A Bendiabdellah
Directeur de recherche en management

Soutenu devant le jury composé de :

Président :	Professeur C. Bounoua	Université de Tlemcen
Promoteur :	Professeur A. Bendiabdellah	Université de Tlemcen
Examineur :	Professeur A. Benhabib	Université de Tlemcen
Examineur :	Professeur M. Belmokaddem	Université de Tlemcen

Année Universitaire 2003-2004

DEDICACE

- ✍ A mes chers parents,
- ✍ A mon épouse qui m'a tant encouragé ,
- ✍ A mes chers enfants : Amel Linda , Yassine et Wafaa,
- ✍ A mes soeurs et à mes frères ,
- ✍ A ma belle famille ,
- ✍ A mes amis .

Belkacem

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon encadreur le professeur A. Bendiabdellah pour avoir accepté de diriger ce travail, pour l'aide précieuse et l'exigence de rigueur qu'il a manifesté dans la réalisation de ce mémoire.

Pour m'avoir fait l'honneur de participer à mon jury de soutenance, je tiens à remercier :

* Le professeur : A. Benhabib, doyen de la faculté des sciences économiques et des sciences de gestion.

* Le professeur : M. Belmokaddem, vice recteur chargé de la post-graduation.

* Le professeur : C. Boumoua, président du conseil scientifique de la faculté

Mes remerciements s'adressent également à Monsieur Kahloula Mohamed, doyen de la faculté de droit et son équipe pour leur encouragement, ainsi que l'ensemble du personnel de la faculté pour son soutien.

Enfin, je ne saurais oublier la dette contractée auprès des dirigeants et travailleurs de l'E.N.C.G Maghnia pour leur aimable accueil et leur précieux concours.

SOMMAIRE

Introduction générale

TITRE I : La communication au service de l'organisation

Introduction de la première partie

CHAPITRE I : L'organisation un système complexe, ouvert et vivant

Introduction du chapitre I

SECTION 1 : La dimension culturelle et identitaire de l'organisation

Paragraphe 1 : La dimension culturelle de l'organisation

Paragraphe 2 : La dimension identitaire de l'organisation

SECTION 2 : L'organisation comme un système de flux régulés

Paragraphe 1 : L'organisation comme un système de flux régulés

Paragraphe 2 : La relation entre l'organisation et son environnement :

Conclusion du chapitre I

**CHAPITRE II : Les différentes formes de communication
au service de l'entreprise.**

Introduction du chapitre II

SECTION 1 : Les fondements théoriques de la communication

Paragraphe 1 : L'approche mécanique de Shanon et Weaver

Paragraphe 2 : L'apport de la cybernétique

Paragraphe 3 : L'école de Palo Alto

Paragraphe 4 : Sémiotique et communication :

SECTION 2 : Les différentes formes de communication

Paragraphe 1 : Quelques éléments de définition globale

Paragraphe 2 : La communication commerciale

Paragraphe 3 : La communication institutionnelle

Paragraphe 4 : La communication interne

Conclusion du chapitre II

TITRE II : La communication interne au service du personnel

Introduction du deuxième titre

CHAPITRE I : Objectifs et pratiques de communication interne en entreprise

Introduction du chapitre I

SECTION I : Les objectifs de la communication interne

Paragraphe 1 : La communication interne favorise la compréhension

Paragraphe 2 : La communication interne permet la circulation

Paragraphe 3 : la communication interne comme condition de cohésion

Paragraphe 4 : La communication interne comme confrontation

Paragraphe 5 : Le projet d'entreprise, un instrument de communication interne

SECTION 2 : Le métier de la communication interne

Paragraphe 1 : La conduite de la communication interne

Paragraphe 2 : Le baromètre du climat interne

Paragraphe 3 : Le métier de la communication interne

Conclusion du chapitre I

**CHAPITRE II : Enjeux et perspectives de la communication interne
à l'heure des nouvelles technologies d'information
et de communication (NTIC)**

Introduction du chapitre II

SECTION 1 : Les enjeux de la communication interne

Paragraphe 1 : Les enjeux internes

Paragraphe 2 : Les enjeux externes

**SECTION 2 : Perspectives de la communication a l'heure des nouvelles
technologies d'information et de communication (NTIC)**

Paragraphe 1 : Les nouvelles technologies de la communication

Paragraphe 2 : La communication interne à l'heure d'intranet

Paragraphe 3 : Stratégie de l'entreprise face à cette nouvelle technologie

Paragraphe 4 : L'impact des nouvelles technologies d'information et de communication sur l'organisation du travail

Conclusion du chapitre II

TITRE III : Approche concrète de la communication interne au sein de l'entreprise E.N.C.G de Maghnia

CHAPITRE I : Présentation de l'entreprise et méthodologie d'investigation retenue

SECTION 1 : Pertinence de notre champ d'analyse

SECTION 2 : Méthodologie d'investigation retenue

SECTION 3 : Caractéristiques du questionnaire

CHAPITRE II : Les résultats de l'investigation

SECTION 1 : Les résultats chiffres du sondage

SECTION 2 : Analyse détaillée des résultats du questionnaire

Conclusion de l'étude concrète

Conclusion générale

INTRODUCTION

GENERALE

Au 19^{ème} siècle, le facteur de compétitivité des entreprises était la rationalisation des moyens de production à travers l'émergence du Taylorisme. Puis après avoir rationalisé la production, les entreprises se sont attachées à développer les ventes pour répondre à un accroissement de la production.

Depuis, elles ont pris conscience de l'utilité de la communication pour promouvoir leurs produits et leurs images. Ce n'est qu'au cours de ces dernières années qu'elles découvrent l'intérêt de la communication interne pour faire adhérer leur personnel aux objectifs de développement.

L'explosion des mass média a précipité des changements déterminants. L'émergence dès le début des années 1980, de la télématique et de l'informatique a multiplié à un rythme vertigineux les capacités de transmettre, de stocker et d'utiliser l'information.

Par ailleurs, du fait de la complexification de l'environnement et de son incertitude, les entreprises sont appelées à donner des réponses rapides aux événements qui s'imposent, en l'occurrence l'ouverture des marchés, la mondialisation des économies.

Aujourd'hui, l'entreprise se trouve dans un environnement en mutation rapide dans lequel sa survie est conditionnée par sa capacité de gérer l'incertitude. La multiplication des facteurs d'incertitudes rend difficile toute prévision sur l'avenir. C'est pourquoi, la survie de l'entreprise est désormais liée à la capacité des managers à apporter une réponse très rapide et adaptée aux évolutions de son environnement.

Ces évolutions auxquelles sont actuellement confrontées les entreprises, les conduisent à rechercher par une approche systémique plus de synergie entre leur activités. Or, la recherche des synergies ne peut se faire sans la motivation et la volonté des individus qui constituent l'entreprise. En effet depuis la révolution post-Taylorienne, on ne peut plus les considérer comme

de simples exécutants, mais bien au contraire comme des acteurs influents au sein de l'organisation.

D'un autre côté, l'accélération des réactions de l'entreprise, se traduit par la mise en place d'un système de communication performant susceptible d'intervenir à tous les niveaux. Et pour cela, comme le montre l'auteur Thierry Libhart , « *faire participer les salariés , obtenir leur adhésion , voir leurs mobilisations, ... Cela suppose un ancrage de la communication interne au coeur du management de l'entreprise* »¹.

Il est en effet clair , comme le notent Alain Milon et Michèle Jouve en parlant des enjeux de la communication interne, que : « *mobiliser, motiver, cultiver le sentiment d'appartenance, développer la culture d'entreprise... font partie des enjeux de la communication (...)* »².

Parmi les objectifs de cette dernière , on peut distinguer plusieurs niveaux :

1- l'objectif premier est d'informer chaque salarié sur sa tâche et sur son entreprise ;

2- le deuxième objectif est de permettre une bonne circulation de l'information, en vue d'une meilleure coordination, indispensable au fonctionnement de l'entreprise ;

3- le troisième objectif est de permettre à chaque salarié de se situer dans l'organisation ;

4- le quatrième objectif vise à créer la cohésion entre les différents partenaires internes de l'entreprise.

Rappelons par ailleurs, que l'entreprise subit le choc des mutations des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) qui

¹ Thierry Libhart, *La communication d'entreprise* », édition Economica , Paris 1998 , p67.

² Alain Milon , Michèle Jouve , *Communication et organisation des entreprises*, édition Bréal , Paris, 1996, p138.

émergent massivement sous des formes différentes : internet , intranet , extranet, etc...

L'entreprise est désormais au centre d'enjeux nouveaux caractérisés par la multiplication des changements technologiques qui créent des ruptures radicales avec les autres formes de développement technologiques relatifs aux processus de production.

La nouveauté, de cette technologie , est qu'elle exige des réformes profondes dans le style de management, les méthodes de travail et l'organisation de l'entreprise qui peuvent varier d'une firme à une autre.

Le recours à ces technologies d'information et de communication , offre aujourd'hui de nouveaux outils de circulation et de partage des informations entre les membres de l'organisation , qui leur permet de transformer qualitativement les échanges au profit de l'entreprise et de ses membres .

Dans ce processus de transformation, on remarque notamment :

- une évolution vers plus d'autonomie des salariés ;
- une capacité plus grande de résolution de problèmes par davantage de réactivité ;
- enfin la généralisation du travail en groupe.

Tout ceci donne un mode de management en rupture totale avec la logique Taylorienne dans la mesure où il est basé sur la réactivité et la flexibilité de l'organisation .

Les enjeux d'une stratégie de communication interne sont donc étroitement liés à la stratégie générale de l'entreprise . Ces enjeux sont d'ordre internes et externes .

En effet toute communication externe doit s'appuyer sur une démarche préalable de communication interne , cette dernière devant à son tour s'intégrer dans le dispositif de communication globale.

Toutefois comme le rappelle Fanelly Nguyen-Thanh « *la communication interne est une science récente [...qui...] n'a de sens et n'est efficace que dans la mesure où elle est adaptée aux besoins et à la spécificité de l'entreprise.* »¹.

↳ L'objet de notre étude est de montrer que des changements profonds sont en train de s'opérer dans le management des entreprises , changements qui placent l'homme au centre du processus de création des valeurs pour l'entreprise.

Notre problématique est dès lors axée sur le questionnement central suivant :

Comment concilier une stratégie de communication interne - qui exige des structures d'organisation flexibles , et une transparence et fluidité dans la circulation de l'information à tous les niveaux - avec celle d'une organisation pyramidale et cloisonnée de type Taylorien ?

Deux hypothèses servent de support à la réalisation de notre recherche :

- première hypothèse : étroitement liée au management , la communication interne , considérée comme fondamentale par ceux qui la mettent en oeuvre, peut être perçue comme secondaire , voire inutile , par les salariés qui y voient une simple manipulation.

- deuxième hypothèse, et en complément à la première , il s'agit de favoriser la circulation de l'information ascendante , descendante et latérale

¹ Fanelly Nguyen-Thanh « la communication : une stratégie au service de l'entreprise », édition Economica , Paris , 1991 , p1

afin d'assurer l'implication de tout le personnel en vue d'une meilleure transparence.

Pour appréhender ce travail , nous adopterons la méthodologie suivante :

- d'abord , une étude théorique sur la communication interne dans l'entreprise , nous permettra d'élaborer la grille d'analyse nécessaire à l'appréhension de la réalité de notre étude concrète ;

- quand à cette étude concrète , elle sera effectuée au sein de l'entreprise nationale des corps gras (ENCG de Maghnia).

La partie théorique comprendra deux titres :

- le premier a pour thème : la communication au service de l'organisation . Il se subdivise en deux chapitres :

- * dans le premier chapitre, on abordera l'organisation en tant que système complexe ,ouvert et vivant ;

- * dans le deuxième chapitre, nous ferons le point sur les différentes formes de communication au service de l'entreprise .

- le deuxième titre traitera , de la communication interne au service du personnel . Il comprend deux chapitres :

- * dans le premier chapitre ; la problématique de la communication interne sera considérée « au service du personnel » ;

- * le deuxième chapitre sera consacré aux enjeux et perspectives de la communication interne dans le cadre des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC).

- enfin le troisième titre , sera réservé à l'étude concrète . Cette dernière sera menée à l'aide d'une enquête par questionnaire auprès d'un échantillon des travailleurs de l'entreprise nationale des corps gras (ENCG de Maghnia).

TITRE I

LA COMMUNICATION AU SERVICE DE L'ORGANISATION

INTRODUCTION DE LA PREMIERE PARTIE

Cette première partie a pour fonction essentielle de comprendre la relation entre l'organisation et les différentes formes de communications. Nous avons appréhendé, dans le premier chapitre , l'organisation un système complexe, ouvert et vivant. Ce système , constitué d'un ensemble d'éléments en interaction et toujours perméable aux informations provenant de l'environnement .

Le chapitre deux se préoccupe de caractériser les différentes formes de communication au service de l'entreprise. Le cloisonnement des cibles est apparu comme l'enjeu des entreprises qui ne pouvait trouver son efficacité que dans sa globalité.

C'est la raison pour laquelle , une cohérence des différentes formes de communication est indispensable afin d'éviter tout décalage entre ces formes.

CHAPITRE I

L'ORGANISATION UN SYSTEME COMPLEXE, OUVERT ET VIVANT

INTRODUCTION :

« Depuis quelques années, de nombreux auteurs dont Edgar Morin ont montré que les organisations doivent être conçues comme des systèmes ouverts , en équilibre dynamique avec un environnement peu ou fortement instable »¹.

Ceci souligne le fait que l'entreprise est dans un environnement , mais elle agit et réagit sur cet environnement . Leurs indissociables interactions et relations mutuelles sont complémentaires.

Les systèmes les plus ouverts sont généralement ceux qui réagissent le mieux et peuvent s'adapter face aux conditions changeantes de l'environnement , tout organisme vivant est essentiellement un système ouvert.

La théorie des systèmes ouverts appliquée aux organisations d'entreprises présente l'avantage de favoriser un éclaircissement de beaucoup de problèmes demeurés obscurs . Elle permet de comprendre pourquoi et surtout comment le modèle organique convient mieux à des situations instables et incertaines .

¹ Roland DE BRUECKER , « Stratégies organisationnelles », édition Economica , Paris, 1995, p14

SECTION 1 : LA DIMENSION CULTURELLE ET IDENTITAIRE DE L'ORGANISATION

Il est fondamental pour l'efficacité de la stratégie de communication interne d'affirmer l'identité (interne et externe) de l'entreprise et de définir l'image globale que l'on souhaite développer . C'est aussi l'occasion pour l'entreprise de faire le point sur son identité et de vérifier qu'elle correspond bien à ce que les dirigeants souhaitent.

Les objectifs de communication définis par la direction doivent être compatibles avec l'identité et l'image interne et externe de l'entreprise.

toutefois, il est nécessaire de réaliser une étude socio-culturelle, si l'entreprise envisage d'introduire un changement significatif pouvant se heurter à une forte résistance des mentalités .

Cette étude permettra d'évaluer les seuils et les conditions d'une évaluation acceptable et assimilable par le personnel et la culture d'entreprise.

Paragraphe 1 : La dimension culturelle de l'organisation

« C'est à partir des travaux de BERNARD et SELZMICK qu'il est possible de retracer l'historique de l'utilisation du mot culture »¹.

Leur approche considère l'entreprise comme un groupe humain structuré qui s'efforce de constituer une communauté . L'institution est présentée comme reposant sur un ensemble de représentations , symboles , valeurs , croyances et règles vécues en commun par les membres du même groupe.

Cet ensemble qui permet aux intérêts des différents acteurs au-delà de leurs divergences de se rejoindre et facilite donc l'adaptation interne et externe

¹ Monique Brun /Philippe Rasquinel . « L'identité visuelle de l'entreprise au delà du logo », les éditions d'organisation , Paris, 1996, p17

du groupe en vue de la réalisation de ses objectifs et le fondement de ce qui a par la suite été qualifiée de « culture d'entreprise ».

Ces auteurs reconnaissent que tout se passe dans les cerveaux des acteurs , que leur adhésion et leurs comportements dépendent de leur perception et de leur lecture des systèmes et des événements qui s'y déroulent. La tâche principale des cadres dirigeants étant d'organiser la communication entre la direction et les membres.

De 1981 à 1985 , deux approches vont coexister . La première voit la culture comme un sous-système interne de l'ensemble entreprise, qui permet aux individus de s'adapter à la structure globale , et donc à l'entreprise de s'adapter à son environnement . La seconde approche voit l'entreprise comme étant une culture , c'est à dire un système de connaissances , que chacun de ses membres peut interpréter par le biais de mécanismes mentaux.

La définition la plus satisfaisante de culture est donnée par E.Schein : *« la culture est l'ensemble des hypothèses fondamentales qu'un groupe donné a inventé , découvert ou constitué en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation à son environnement et d'intégration interne »*.¹

Cette définition rejoint celle qu'E.Morin propose : *« la culture est un système qui fait communiquer une expérience existentielle personnelle et un savoir collectif constitué. »*²

Selon Y.F. Livian : *« La culture s'articule en plusieurs niveaux qui vont de l'invisible ou »inconscient « constitué par les postulats de base au plus visible (Rites, pratiques , comportements...), les valeurs et les normes reliant le visible et l'invisible »*³.

¹ Strategor , 'Stratégie, structure , décision , identité » inter - Editions , Paris, 1991, p409.

² Idem, p410

³ Monique Brun / Philippe Rasquinel , op.cit , p18

On peut tenter de présenter une synthèse de l'ensemble des travaux actuels se réclamant de la culture d'entreprise , le contenu et le fonctionnement de la culture peuvent être appréhendés selon quatre catégories fondamentales :

- * les croyances, valeurs et normes prévalent dans les groupes ,
- * les mythes et histoires,
- * les rites collectifs,
- * les tabous.

1- Les croyances , valeurs , normes :

L'étude de E.Mayo et F.Roethlisberger a constamment mis l'accent sur le fait que chaque groupe de travail se constituait en quelque sorte une conception du monde permettant à ses membres de comprendre et d'interpréter ce qui se passe à tout moment.

Cette vision du monde comporte d'abord des croyances, c'est à dire des propositions générales sur le fonctionnement du milieu pertinent au groupe. Elle comporte ensuite des valeurs , c'est à dire des préférences collectives qui s'imposent au groupe .

Enfin des normes c'est à dire des règles spécifiques de comportement s'appliquant à tous les membres du groupe .

La frontière entre croyances, valeurs et normes n'est pas toujours très aisée à tracer . Chaque groupe humain se construit une culture informelle , cette culture est apprise par les membres du groupe qui doivent s'y soumettre au risque d'encourir des sanctions . Elle constitue un puissant mécanisme d'intégration de l'individu.

Les études récentes sur la culture ont repris la notion de sociologie des organisations , mais elles l'ont appréhendée dans une perspective nouvelle. En

particulier , une recherche de M.Schall , s'appuyant sur l'idée que la culture se forme dans l'interaction sociale et donc dans la communication.

En conclusion , chaque groupe de travail se construit une vision du monde qui comporte des croyances, propositions générales sur le fonctionnement du milieu, des valeurs ou préférences collectives et des normes ou règles de comportement s'appliquant à l'ensemble du groupe.

2- Les mythes et histoires :

Parmi les formations symboliques importantes, on peut citer les mythes . Ces mythes font référence à l'histoire de l'entreprise, à ses succès, à ses époques héroïques . Le mythe a pour objet de créer , ou de confronter , une image idéale de l'organisation et produit un système de valeurs .

Pour beaucoup , le mythe fait partie de l'irréel , ou du moins de la fable. . En fait dans l'entreprise, comme dans toute société , le mythe raconte une histoire idéalisée à partir de faits réels . On comprend mieux l'importance de parler de l'époque du créateur , de l'époque des machines à vapeur : on retrouve là l'origine des choses , les choses extraordinaires grâce auxquelles l'entreprise existe .

3- Les rites collectifs :

Ils sont liés aux mythes. Il s'agit d'actes qui se répètent, et dont l'efficacité est, du moins en partie, d'ordre extra - empirique, ils permettent eux aussi de manifester un consensus, tout en sécurisant . On se retrouve ensemble par le rite , et le respect strict du rite correspond à une volonté de se rassurer , en manifestant son appartenance à un groupe.

Enfin, on peut dire que toute technique de gestion peut être pratiquée comme un rite par l'entreprise . Il suffit pour cela que les détenteurs du pouvoir singularisent cette technique en parlant (par exemple, montrer que l'entreprise est à l'avant garde du management, est sociale, ou est dynamique).

4- Les tabous :

Ils ont traités aux manifestations d'une peur collective de l'organisation . Les interdits du groupe sont la conséquence d'événements négatifs . L'organisation censure ainsi ce qui pourrait perturber sa cohésion et déstructurer son identité.

« La culture au sens restreint est donc constituée par cette partie visible et descriptible pour l'observateur. Cette symbolique demeure cependant ambiguë car elle n'est que l'expression ou la régulation d'équilibres psychopolitiques plus profonds. La culture d'entreprise ne saurait d'autre part être appréhendée hors de son contexte »¹.

La culture d'entreprise entre culture externe et sous-cultures :

La culture externe à l'entreprise est celle du milieu national , régional ou local. La notion de culture au sens large désigne les modes de vie d'un groupe social , son champ recouvre à la fois les conduites effectives , les représentations sociales et les modèles (systèmes de valeurs , idéologie , normes...) . Elle peut donc s'appliquer à des groupes de nature diverse : tribus, ethnies , nations , classes sociales ...

L'identité culturelle repose à la fois sur des facteurs objectifs (histoire , origines ethniques , langue , religion ...) et sur des éléments subjectifs . La représentation sociale faite d'images , de symboles , de mythes , permet à la collectivité de se définir et de se faire reconnaître par les autres .

« M. Thevenet souligne à juste titre que lorsqu'on parle de culture des entreprises japonaises , c'est la culture japonaise qui est objet d'étude ,

¹ Monique Brun/ Philippe Rasquinel , op Cit , p19

culture dont on espère déduire des caractéristiques utilisables dans une partie de la société, l'entreprise »¹.

Il distingue trois niveaux de culture en liaison avec l'entreprise :

- la culture du milieu dans lequel opère l'entreprise,
- les sous-cultures de l'entreprise,
- la culture d'entreprise enfin , au sens strict .

Les deux premiers niveaux influent sur le troisième . Nous avons évoqué précédemment la culture externe . A l'intérieur de l'entreprise , existe également des sous-cultures dont il faut tenir compte . Ces sous-cultures correspondent à des groupes sociaux différents (ouvriers , dirigeants , femmes...) dont les cultures coexistent au sein de l'organisation . Les sous-cultures résultent de *modes de représentation communs* qui proviennent de facteurs divers (formation, attitude par rapport au travail , localisation géographique, histoire commune...). Elles ne sont pas obligatoirement cohérentes entre elles ni avec l'image diffusée de la culture d'entreprise .

La changement culturelle :

Comprendre l'identité de l'entreprise implique de prendre en compte la succession d'événements qui ont conduit à l'état présent. La démarche historique appliquée à l'analyse de l'identité permet de reconstituer l'accumulation des événements , des engagements de dirigeants , des changements stratégiques , des temps forts de l'activité mais aussi les histoires multiples internes à l'entreprise qui en constituent le quotidien.

L'introduction d'un changement culturel dans l'organisation dans un souci d'adaptation externe , s'effectue de manière privilégiée au niveau des

¹ Monique Brun/ Philippe Rasquinel , op Cit , p19

déterminants politiques et structurels de l'identité mais la dimension affective du changement est essentielle.

Même si un changement s'opère au sein de l'entreprise (la stratégie , la structure , les systèmes de gestion ...), cependant , même si tous ces éléments changent en théorie , dans la réalité, sauf cas exceptionnels , une bonne partie des acteurs restent en place avec leur histoire , leurs souvenirs , leurs attachement affectifs.

Le paradigme du changement culturel s'articule donc autour de trois éléments fondamentaux :

- les acteurs du changement ,
- l'action de changement ,
- le contexte de l'action.

Paragraphe 2 : La dimension identitaire de l'organisation

« La formation de l'identité d'une organisation repose sur un ensemble de représentations . Ces représentations peuvent être définies comme l'ensemble des images mentales associées à l'intérieur comme à L'extérieur , à une organisation. »¹

Le marketing et la publicité trouvent leur source dans l'image et donc l'identité de l'entreprise . La communication interne procède de la même démarche . Après la définition des objectifs, le point initial de la communication interne est l'affirmation d'une identité et d'une image associées.

A ce stade de la démarche , il est fondamental pour l'efficacité de la stratégie de communication interne d'affirmer l'identité (interne et externe) de l'entreprise et de définir l'image globale que l'on souhaite développer . C'est

¹ Monique Brun/ Philippe Rasquinel , Op cit , p31

aussi l'occasion pour l'entreprise de faire le point sur son identité et de vérifier qu'elle correspond bien à ce que les dirigeants souhaitent .

Les objectifs de communication définis par la direction doivent être compatibles avec l'identité et l'image Interne et externe de l'entreprise .

L'une des méthodes possibles est l'étude de l'environnement socio-culturel. Cette étude répond à cinq objectifs :

- rechercher l'identité et l'image de l'entreprise ,
- valider les objectifs de communication définis par la direction ,
- adapter les objectifs en tenant compte des contraintes inhérentes aux acteurs et à l'environnement ,
- identifier les circuits de circulation de l'information dans l'entreprise ,
- Identifier les projets de message de communication attendus par le corps social.

L'étude socio-culturelle , se présente sous la forme d'une étude externe et d'une étude interne . L'étude externe doit permettre d'appréhender l'image de l'entreprise telle qu'elle est perçue à l'extérieur . Par contre , l'étude interne permet de rechercher l'image et l'identité culturelle interne dans l'entreprise , de valider les objectifs de communication et de mettre en évidence ses circuits de communication.

1- Identité et image de l'entreprise :

L'étude doit permettre d'établir précisément les contours de l'identité et de l'image de l'entreprise .

A- L'identité de l'entreprise :

Le concept fondamental , qui fournit le ciment d'une entreprise , est l'identité. L'identité forte d'une entreprise favorise la cohésion . Ainsi toute action de communication se rattachant à l'identité renforcera cette cohésion .

Au même titre que la personne physique , l'entreprise, personne morale, possède une identité qui s'apprécie à travers :

- ses structures ,
- ses systèmes ,
- son histoire ,
- les groupes culturels qui la composent
- ses valeurs ,
- ses mythes ,
- ses rites ,
- ses rumeurs.

Les structures, les systèmes et les représentations constituent l'identité physique de l'entreprise , tandis que les autres composantes représentent son identité morale et son histoire.

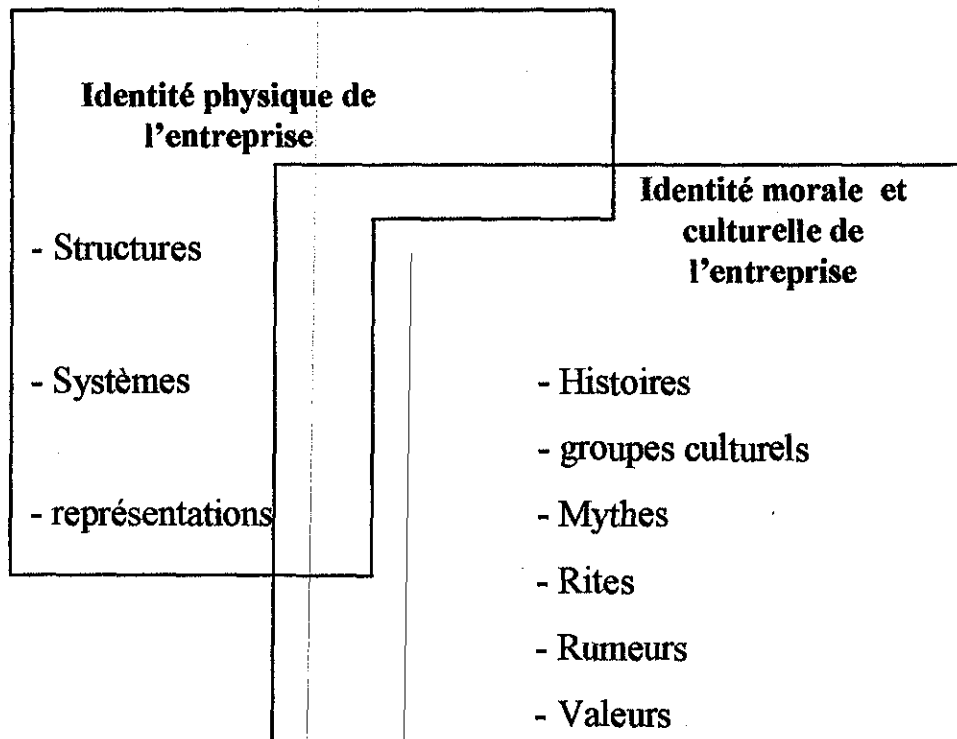


Figure (1) : Identité physique , morale et culturelle de l'entreprise

Fanyllen Nguyen -Than, op.cit, p60.

Si la définition de l'identité physique est du ressort de la direction générale , l'identité morale et culturelle est construite par l'ensemble des personnes travaillant dans l'entreprise.

1- L'identité physique :

Les composantes de l'identité physique sont les structures et les systèmes.

a- Les structures :

Les structures recouvrent la nature et l'ensemble de l'organisation physique de l'entreprise , c'est à dire :

- son statut juridique ,
- ses établissements , sa taille ,
- ses implantations,
- son organisation,
- ses effectifs ,
- ses actifs et ses passifs .

Les structures sont généralement bien définies , mais il arrive fréquemment qu'elle ne soient pas ou qu'elles soient peu connues par l'ensemble du personnels.

b- Les systèmes :

Les systèmes qui sont les modes de fonctionnement de l'entreprise , comprennent :

- les systèmes de gestion ,
- les systèmes de production
- les systèmes de commandement ,
- les systèmes de rémunération,
- les systèmes de relations humaines .

Ce n'est pas l'existence des systèmes qui qualifie l'identité de l'entreprise , mais c'est leur spécificité ou le fait qu'ils sont reconnus comme spécifiques par les acteurs internes .

c- Les représentations :

Pour compléter l'identité physique , on doit ajouter aux structures et aux systèmes les représentations qui leur sont associées.

Les représentations sont l'ensemble des perceptions et des images mentales associées aux structures et aux systèmes . Il peut exister des décalages de perception importants entre les représentations de certains groupes internes ou entre les représentations du personnel et celles de l'extérieur.

Les structures , les systèmes et les représentations sont trois constituants inter-actifs et dynamiques de l'identité physique . Ils sont fortement liés , et toute modification de l'un d'entre eux agit sur les deux autres .

Voici un ensemble mémorable pour bien illustrer l'écart constaté entre une représentation idéale projetée et l'univers de la vie quotidienne .

« la S.N.C.F, c'est possible !

Oui tout est possible , tout peut arriver. Même une grève dure des cheminots en même temps que le passage de cette compagnie à la télévision , entraînant le blocage complet des trains.

On a pu entendre à cette occasion , lors des reportages aux informations , des usagers déclarer que tout cet argent dépensé à la télévision aurait été bien mieux employé pour satisfaire les revendications des grévistes qu'à payer des passages inutiles, contraire à la réalité des gares.

A la perte de prestige , s'est ajouté une perte de crédibilité qu'il sera long , difficile et coûteux de faire oublier. »¹

B - L'image de l'entreprise :

Pour être crédible , la stratégie de communication ne doit pas être un système artificiel vivant de façon superposée à l'organisation . Elle doit s'enraciner dans l'histoire , la culture , l'identité et les valeurs de l'entreprise et du personnel . Elle ne peut être dissociée de l'image de l'entreprise .

Dans la majorité des entreprises , l'image externe est définie , ne serait-ce que pour les actions de marketing , toutefois même dans ce cas , il est important de pouvoir déterminer :

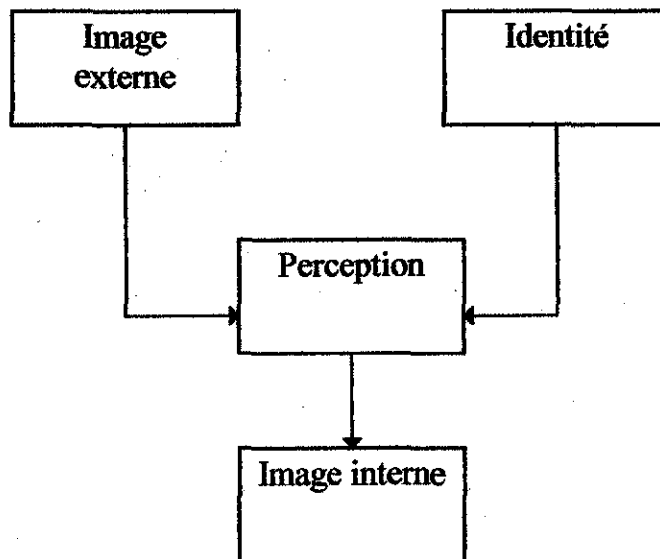
- l'image interne ,
- la cohésion de l'image externe avec l'image interne ,
- l'image réellement perçue par l'environnement externe.

Donc l'image interne résulte de la perception de l'identité en interne et de l'image externe telle qu'elle est perçue à l'intérieur de l'entreprise.

L'image peut en effet être définie comme « *l'ensemble des représentations mentales , croyances ou connaissances liées à un objet (pays, ville , organisation , homme , marque, etc...) »².*

¹ B. Dobiecki , « Communication des entreprises et des organisations » , éd. Ellipses , Paris 1996, p105.

² Monique Brun /Philippe Rasquinel , Op cit , page 32.



Figure(2) : Elaboration de l'image interne

L'adéquation de l'image interne et de l'image externe :

L'image externe et l'image interne ; il faut qu'elles soient en harmonie et en cohérence. Elle ne doivent pas s'opposer ou se contredire.

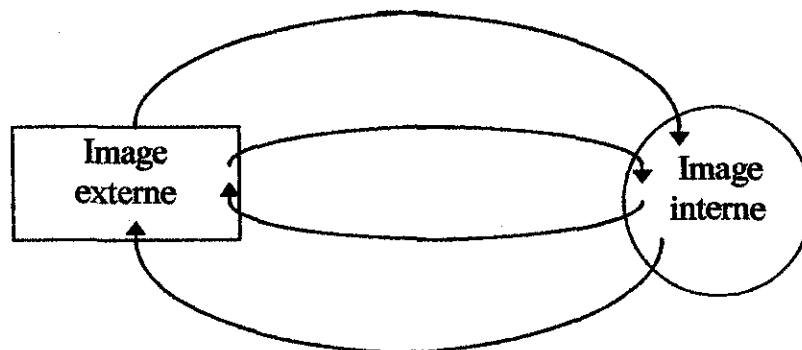


Figure (3) : Interprétation des images interne et externe

En effet , le personnel en contact avec la clientèle est à la croisière de ces deux images qu'il doit quotidiennement gérer , un trop décalage entre les deux images peut l'amener à faire des choix allant à l'encontre des intérêts de l'entreprise .

La mauvaise connaissance et la mauvaise gestion de l'image interne d'une entreprise par ses dirigeants , lors du lancement d'une nouvelle campagne publicitaire, peuvent avoir pour conséquence le report de la campagne publicitaire sous peine de connaître un manque de crédibilité , l'apparition d'un conflit social ou d'une grève du personnel et une baisse de la rentabilité .

L'exemple de la SNCF que nous avons déjà cité qui a dû reporter de près d'un an sa campagne « avec la SNCF c'est possible », suite à une vague de conflits et de grève.

Selon les auteurs Moni Brun et Philippe Rasquinel , quatre composantes interviennent dans la création de l'image interne :

- la composante institutionnelle est l'image supposée de l'entreprise auprès du monde politique et économique , de la presse, des différents leader d'opinion ,

- la composante professionnelle interne concerne le professionnalisme de l'entreprise perçu par le personnel,

- la composante relationnelle interne mesure la perception par le personnel de la capacité de l'entreprise à être proche de celui-ci,

- la composante affective enfin concerne l'adhésion et le sentiment d'appartenance du personnel à l'entreprise .

L'image interne et l'image externe s'interpénètrent et doivent donc être gérées en adéquation l'une avec l'autre.

En conclusion et, à l'issue de ces quelques développements sur la dimension culturelle et identitaire de l'organisation , il nous semble important de souligner que si la réflexion sur l'identité est vitale pour l'organisation , on ne saurait en conclure qu'une culture forte est un facteur de succès absolu pour l'entreprise .

De nombreux exemples montrent que si les cultures fortes peuvent avoir dans certains cas un impact positif en suscitant des améliorations et des innovations , elles peuvent également générer dans d'autres firmes des dysfonctionnements et se révéler alors négatives .

Il semble bien plutôt qu'il y ait interaction entre culture et succès .

Si une culture forte peut générer une position concurrentielle favorable , une bonne position sur le marché peut aussi contribuer à conforter la culture.

SECTION 2 : L'ORGANISATION COMME UN SYSTEME DE FLUX REGULES

Paragraphe 1 : L'organisation comme un système de flux régulés

L'organisation comme un système de flux régulés est une théorie qu'Henry Mintzberg a étudié .

Il distingue dans une entreprise , quelque soit la structure, cinq éléments de base .

Ces cinq éléments de base sont :

- le centre opérationnel ,
- le sommet stratégique,
- la ligne hiérarchique ,
- la technostructure ,
- les personnels de support logistique.

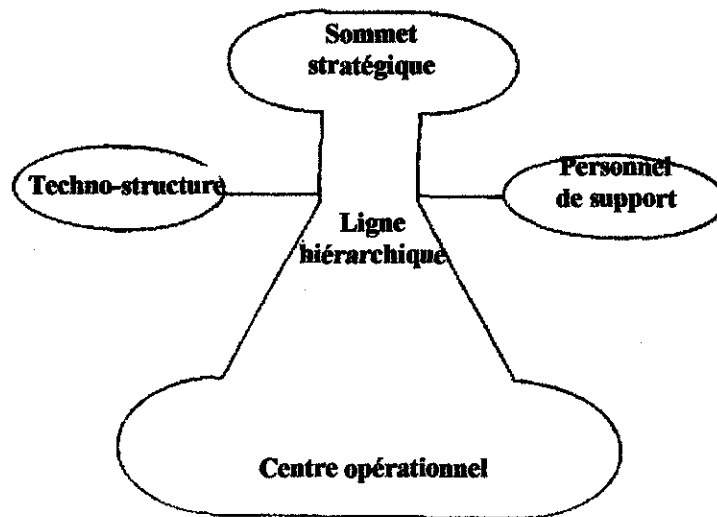


Figure (4) : Les cinq éléments de base d'une structure

Yves Frédéric Living « introduction à l'analyse des organisations » éd. Economica , Paris , 1995, page 32

a- Le centre opérationnel :

« Le centre opérationnel est composé des membres de l'organisation , les opérateurs , dont le travail est directement lié à la production des biens et des services. »¹

Les opérateurs accomplissent quatre tâches essentielles :

- ils se procurent ce qui est nécessaire à la production,
- ils assurent la fabrication proprement dite ,
- ils distribuent les produits et les services ,
- ils assurent les fonctions de support direct aux divers stades de la production comme maintenance des machines, et la tenue des stocks de matières premières .Le centre opérationnel est au cœur de chaque organisation, la partie qui permet à l'ensemble de survivre .

b- Le sommet stratégique :

« La fonction du sommet stratégique est de faire en sorte que l'organisation remplisse sa mission de façon efficace, et quelle serve les besoins de ceux qui contrôlent l'organisation ou qui ont sur elle du pouvoir ».²

Au sommet stratégique de l'organisation on trouve ceux qui sont chargés des responsabilités les plus larges, le directeur général, et les autres cadres dirigeants dont les fonctions sont globales. Parmi les devoirs du sommet stratégique :

- la supervision directe : qui est du ressort des cadres du sommet stratégique et de la ligne hiérarchique parmi les rôles d'encadrement associés à la supervision directe, notons l'allocation des ressources, l'affectation des

¹ Henry Mintzberg , « Structure et dynamique des organisations » , éd. d'organisation , Paris , p41

² Idem, p41

hommes, le commandement et l'autorisation des décisions importantes et le traitement des perturbations (conflits),

- le sommet stratégique doit aussi gérer les conditions de frontière de l'organisation, et ses relations avec l'environnement,

- le troisième ensemble de devoir du sommet stratégique est le développement de la stratégie de l'organisation.

c- La ligne hiérarchique :

*« Le sommet stratégique est joint au centre opérationnel par la ligne hiérarchique ».*¹

Cette ligne va des cadres situés immédiatement au-dessus du sommet stratégique jusqu'à l'encadrement de premier niveau (par exemple les agents de maîtrise) qui ont autorité directe sur les opérateurs et qui incarne le mécanisme de supervision directe.

En règle générale, le cadre de niveau intermédiaire à tous les rôles du cadre dirigeant, mais dans le contexte de la gestion de sa propre unité.

d- La technostructure :

Dans la technostructure on trouve les analystes (et les employés qui les aident) qui servent l'organisation en agissant sur le travail des autres : Ces analystes sont dissociés du flux directe de travail : ils peuvent le concevoir, le planifier, le changer ou assurer la formation des opérateurs, mais ils ne font pas le travail eux-mêmes.

*« Ce sont eux qui sont les moteurs de la standardisation dans l'organisation ».*²

En général, plus une organisation utilise la standardisation permet à un employé de faire un travail qui requérait les compétences d'un cadre.

¹ Henry Mintzberg op.cit, p43

² Idem, p47

Aux trois types de standardisation correspondent trois sortes d'analystes de contrôle : les analystes du travail (tels les spécialistes de méthodes) qui standardisent les procédés de travail ; les analystes de planification et de contrôle (planification à long terme, budget, comptabilité) qui standardisent les résultats ; et les analyses du personnel (recrutement, formation, etc...) qui standardisent les qualifications.

e- Les personnels de support logistique :

D'après H. Mintzberg, il existe un grand nombre d'unités spécialisées qui en dehors du flux du travail, ont vis à vis de ce dernier une fonction de support.

Ces unités sont en fait très différentes de la technostructure, elles ne se préoccupent pas de standardisation, et leur fonction essentielle n'est pas le conseil. Il faut plutôt les avoir comme des unités ayant chacune une fonction particulière à remplir.

On peut trouver des unités de support situées à différents niveaux de la hiérarchie. Dans la plupart des entreprises industrielles, les relations publiques et le conseil juridique sont situés près du sommet.

Au niveau intermédiaire, on trouve des unités aux quelles les décideurs font appel : recherche et développement, relations sociales. Et au niveau le plus bas, on trouve les unités dont le travail est le plus standardisé, au point qu'il ressemble à celui du centre opérationnel : cantine, courrier, réception, paie.

Après avoir connu les cinq parties de l'organisation, la question qui se pose est alors de savoir comment elles fonctionnent ensemble ?

Dans le système régulé, on peut distinguer trois flux : celui du travail opérationnel, celui des informations et des décisions de contrôle, et le flux des informations fonctionnelles.

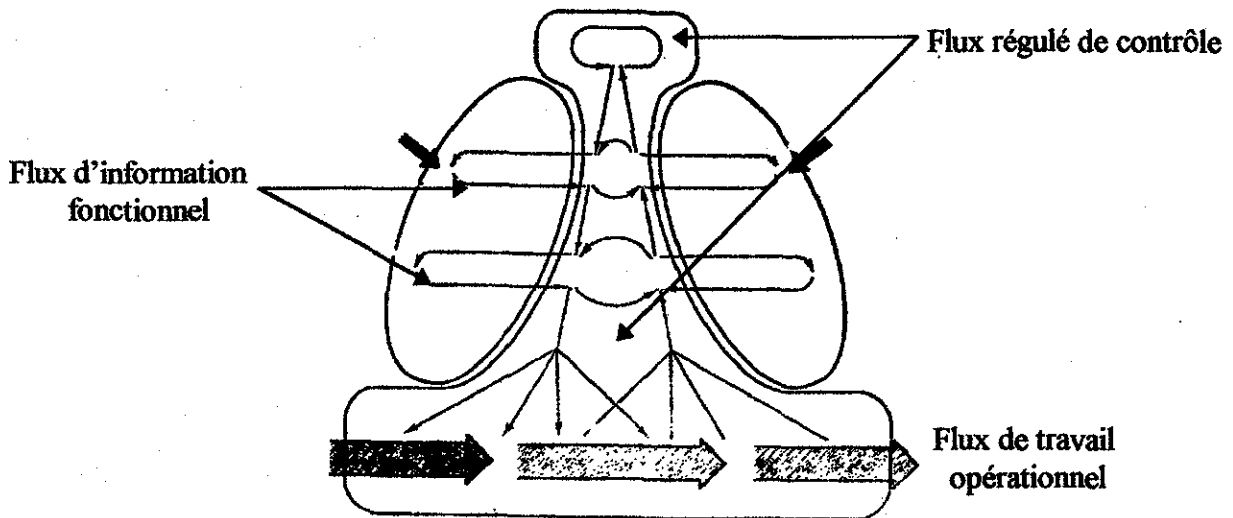


Figure (5) : Le flux d'activité régulé

Henry Mintzberg , op.cit , p.54

1- Le flux de travail opérationnel :

Le flux du travail traversant le centre opérationnel est représenté au bas de la figure par trois flèches qui symbolisent les fonctions de réception, de transformation et d'expédition. Dans le flux de travail on trouve les mouvements de matériels et d'information dans une variété de combinaisons . Dans une entreprise industrielle, il y a des matériaux qui sont transformés qui se déplacent le long de la chaîne de montage et des flux d'information, comme les bons de travaux et les normes de production.

2- Les flux régulés de contrôle :

Officiellement, le système de contrôle formel assure la régulation des flux verticaux d'information de décision qui vont du centre opérationnel à la ligne hiérarchique comme le montre la figure (5) par les flèches qui montent et qui descendent le long de la ligne hiérarchique.

Les informations sur l'exécution du travail montent, et les ordres et les instructions descendent. De plus à chaque niveau de la hiérarchie, on trouve des flèches circulaires qui représentent le rôle de décision qu'à l'encadrement dans le système de contrôle.

Les ordres et les instructions, venant du sommet stratégique ou d'un niveau intermédiaire, descendent le long de la ligne hiérarchique, en devenant de plus en plus précis.

Dans le sens ascendant, on a le système d'information par lequel sont recueillis et codifiées des informations sur les performances en commençant par le centre opérationnel. Ces informations sont progressivement agrégées à mesure qu'elles remontent la hiérarchie, jusqu'à ce qu'elles atteignent le sommet stratégique.

3- Le système d'information fonctionnel :

Un troisième aspect du système de régulation est le flux d'information entre opérationnels et fonctionnels, par lequel ces derniers apportent informations et conseils qui servent aux décisions. Ces flux sont représentés dans la figure (5) par des lignes horizontales qui joignent la ligne hiérarchique, située au milieu, aux unités fonctionnelles techniques et logistiques, à droite et à gauche.

Paragraphe 2 : La relation entre l'organisation et son environnement :

Les organisations sont influencées par leur environnement. Un tel constat a été le point de départ de très nombreuses recherches.

Il existe dans l'environnement plusieurs caractéristiques qui ont un impact sur l'organisation et la structure d'une entreprise.

1- L'hostilité :

L'hostilité croissante de l'environnement vis à vis de l'entreprise demandera des adaptations structurelles de l'organisation. Elle affectera également les structures existantes par l'entreprise de la dimension intermédiaire qu'est la vitesse de réponse. Les environnements hostiles exigent

des réponses rapides et amènent les entreprises à centraliser de façon temporaire les prises de décisions.

2- La diversité :

La diversité de l'environnement se mesure au nombre et la variété des clients, des produits, des marchés aux quels l'entreprise s'adresse. Le degré et l'étendue de ces paramètres affecte la structuration de l'entreprise mais également ses performances.

3- La complexité :

La complexité de l'environnement affecte la structure de l'organisation. Un environnement complexe exige un savoir étendu et difficile. Il exige de diviser les tâches complexes en tâches simples mais très spécialisées. « *Etant donné la complexité de l'activité les acteurs bénéficient d'une large autonomie et les décisions sont décentralisées. Il est nécessaire de créer des modes de coordination élaborés pour assurer l'intégration des activités* ». ¹

4- L'incertitude :

L'incertitude de l'environnement demandera des capacités réactionnelles des principaux intervenants et nécessite un esprit d'initiative, de souplesse et de stratégie.

5- La stabilité :

La stabilité a fait l'objet des recherches les plus connues. « *T. Bruns et G.M. Stalker ont proposé (en 1966) sur la base d'une étude empirique, de distinguer les organisations mécaniques adaptées à des environnements stables, des organisations organiques adaptés à des environnements instables* ». ²

Les auteurs observent que les organisations mécaniques commencent par remonter les nouveaux problèmes aux niveaux supérieurs, ce qui provoque engorgement et retard. Elle créent des services nouveaux, chargés de gérer les nouveaux problèmes.

¹ Roland de Bruecker, op.cit, p31

² Yves Frédéric Livian, op.cit, p46

Critères	Environnement stable « mécaniques »	Environnement instable « organiques »
Spécialisation	forte	faible
Standardisation	forte	faible
Résolution des conflits	hiérarchique	interaction
Autorité	hiérarchique	engagement
	contractuelle	commun
Lieu de décision	au sommet	là ou il y a la compétence
Contenu de la communication	directives	informations, conseils
Prestige	lié au statut social	lié à la contribution
		personnelle
Loyauté	à l'organisation	au groupe, au projet

Tableaux (1) : les deux types d'organisation (Bruns et Stalker)

Yves Frédéric Livian, op.cit, p46

CONCLUSION

Nous pouvons conclure le présent chapitre en constatons : « *Si les organisations sont des systèmes ouverts, leur structure joue vis à vis de l'environnement une fonction de médiation dont la complexité s'accroît au fur et à mesure que se superposent taille, diversité et incertitude* ». ¹ Il faut rechercher donc une plus grande flexibilité de l'organisation au fur et à mesure ou elle se trouve confrontée à des contraintes.

En définitive, la conception d'une organisation peut s'inscrire dans un cadre caractérisé par deux extrêmes (comme nous l'avons présenté dans le tableau 1 relatif au deux types d'organisation) : d'un côté, l'efficacité qui caractérise les organisations "mécaniste", de l'autre, l'efficacité par l'adaptabilité qui caractérise les organisations "organique".

Toutefois, une meilleure adaptation de l'organisation à son environnement, et la nécessité d'introduire une stratégie pour coordonner ses actions va lui permettre d'atteindre ses objectifs.

¹ Strategor, op.cit, p223

CHAPITRE II

LES DIFFERENTES FORMES
DE COMMUNICATION AU
SERVICE DE L'ENTREPRISE.

INTRODUCTION :

Définir et mettre en place des actions de communication constituent une action stratégique pour l'entreprise. La réalisation des buts, tant dans le milieu externe qu'interne, ne peut s'obtenir d'une manière satisfaisante sans une étroite synergie et coordination entre la communication interne et la communication externe.

Le terme de communication d'entreprise, tel qu'il est utilisé aujourd'hui, recouvre indifféremment trois grandes catégories :

- la communication commerciale
- la communication institutionnelle
- la communication interne

Afin de saisir l'intérêt de ces différentes formes de communication, il convient de faire un rappel des fondements théoriques de la communication.

SECTION 1 : LES FONDEMENTS THEORIQUES DE LA COMMUNICATION

Paragraphe 1 : L'approche mécanique de Shanon et Weaver :

« L'origine de cette conception se trouve aux Etats-Unis à la fin des 40 ». ¹ Claude Shanon travaillant pour l'entreprise « Bell Telephone », définit une théorie mathématique de la communication ; la formulation de cette théorie vient conclure les recherches de l'entreprise sur l'amélioration du rendement du télégraphe. Le modèle de Shanon définit cinq éléments de base :

- l'émetteur, source de la communication,
- le récepteur, son destinataire,
- le canal, c'est à dire le mode de transmission du message (texte écrit, liaison téléphonique, oral, etc...),
- + le code, donc le système technique ou linguistique permettant de véhiculer les idées,
- les bruits, autrement dit les perturbations susceptibles d'altérer le message.

« On obtient ainsi un schéma très linéaire représentant plus une transmission d'information qu'une communication ». ²



Figure (6)

¹ Jean Marc Decaudin : « La communication marketing » Ed. Economica, 1999, p14

² Bernard Meyer : « Les pratiques de communication de l'enseignement supérieur à la vie professionnelle », Armond Coli, 1998, p11.

Paragraphe 2 : L'apport de la cybernétique :

« Développées en parallèle aux travaux de Schanon, les Recherches de Nobe^{rt} Wiener apportent un concept essentiel à toute théorie de la communication : la rétroaction (Feed Back) ». ^{ادخل} ¹ Il donne une portée universelle à ce principe et en fera le fondement de la cybernétique, ce qui peut être schématisé comme suit :

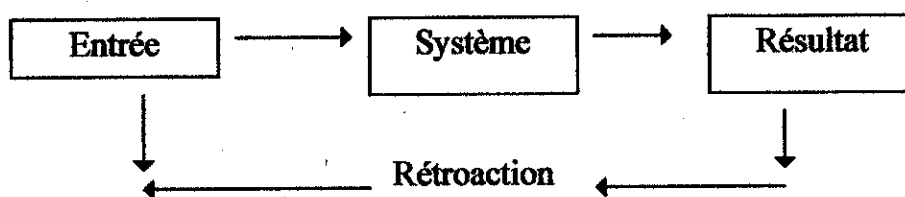


Figure (7) : La Rétroaction

La cybernétique en se développant, a donné lieu à la systémique dont il est possible d'appliquer les principes au modèle de Schanon pour l'enrichir et le rapprocher de la réalité de la communication. Ces principes sont au nombre de trois :

- le principe d'interaction (ou d'interdépendance) qui montre qu'on ne peut comprendre un élément sans connaître le contexte dans lequel il agit ,
- le principe de totalité qui souligne que le tout est supérieur à la somme des parties,
- le principe de rétroaction.

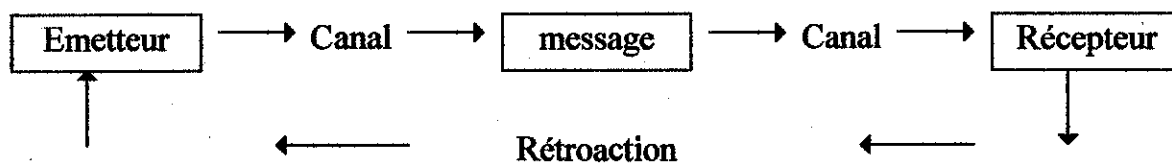


Figure (8) : Communication et rétroaction

¹ Jean Marc Decaudin, op.cit, p15

Paragraphe 3 : L'école de Palo Alto

L'école de Palo Alto est une école informelle qui tire son nom d'une ville américaine située au sud de San Francisco. « *Les chercheurs comme Bateson et Watzlawick, ont abordé la communication sous des angles psychologiques et comportementaux dépassant ainsi largement la simple analyse de transmission d'une information* ». ¹

De ce fait, les chercheurs de cette école, « *s'intéressent à la situation totale dans laquelle l'acteur communique et à la manière dont cette situation est perpétuée (la manière dont elle 'fonctionne'), et donc à la manière dont elle pourrait être modifiée* ». ²

L'approche de l'école de Palo Alto se caractérise par le rejet du modèle de Shanon considéré comme inadéquat aux sciences sociales. Elle met en évidence trois couples de concepts.

a- Les signaux analogiques et digitaux :

Les premiers désignent des signaux qui comportent un lien entre le signifiant et le signifié. (par exemple, Bas levé = menace, larmes = tristesse), les seconds font référence aux codes qui en sont dépourvus. Les premiers sont relatifs à la communication non verbal, les seconds relèvent fréquemment du code verbal.

b- Les réactions symétriques et complémentaires :

L'école de Palo Alto a mis en évidence que, face au comportement donné d'un émetteur, la réaction du récepteur pouvait être symétrique, c'est à dire du même ordre, ou complémentaire. Chacun adopte une attitude qui exerce une influence sur l'autre.

¹ Bernard Meyer, op.cit, p13

² Alex Mucchielli, « L'art d'influencer », éd. Armond Colin, Paris, 2000, p25.

c- L'explicite et l'implicite :

Alors que les premières théories ne s'intéressaient qu'au contenu objectif et explicite du message, l'école de Palo Alto a mis en valeur le rôle du non-dit, faisant même de l'implicite l'essentiel de la motivation de la communication. Des lors, tout auditeur pourra chercher, au-delà de la compréhension du message de l'émetteur.

Paragraphe 4 : Sémiotique et communication :

« La sémiotique, développé à partir des travaux de Ch. Peirce, F. De saussure et R. Barthes, se définit comme l'étude des système des signes non linguistiques. Elle décompose le signe en deux termes, le signifiant et le signifie, reliés entre eux par un mode de signification ».¹

Le signifiant est l'expression du signe, le signifié le contenu ; la relation entre signifiant et signifié est conventionnelle, c'est à dire qu'elle est la conséquence d'un accord entre l'émetteur du signe et le récepteur. Cette convention est essentielle pour une compréhension du signifié par le récepteur.

¹ Jean Marc Decaudin, op.cit, p17

SECTION 2 : LES DIFFERENTES FORMES DE COMMUNICATION

Paragraphe 1 : Quelques éléments de définition globale

De nombreuses définitions de la communication ont été formulées consacrés à ce vaste sujet d'étude « *Etymologiquement, le terme communication vient du latin communicare : mettre en commun, être en relation* ». ¹

D'après "Jean-Marc Decardin", « *La communication* :

- 1- *action de communiquer quelque chose à quelqu'un, information, ensemble d'information ainsi communiquées,*
- 2- *la chose que l'on communique ; ensemble d'information communiquées,*
- 3- *le fait de communiquer, d'établir une relation avec,*
- 4- *ce qui permet de communiquer dans l'espace,*
- 5- *moyen technique par lequel des personnes communiquent ; message qu'elles se transmettent* ». ²

D'après les auteurs "Alex Mucchielli", "Jean Antoine Corbalan" et "Valerie Fernandez" : « *Les sciences de la communication considèrent comme **communication** toutes les expressions issues d'acteurs sociaux et porteuses d'une intentionnalité analysable du point de vue d'un observateur - lecteur avisé, c'est à dire capable d'en comprendre le sens dans un contexte pertinent pour les acteurs concernés* ». ³

Enfin, le sociologue américaine "Charles Cooley" donne la définition suivante de la communication : « *La communication est le mécanisme par lequel les relations humaines existent et se développent ; elle inclut tous les*

¹ Fanelly Nguen - Thanh op.cit, p24

² Jean-Marc Decardin, op.cit, p6

³ Alex Mucchielli, Jean Antoine Corbalan, Valerie Fernandez « Théorie des processus de la communication » Ed. Armand Colin, Paris 1998, p13

*symboles de l'esprit et les moyens de les transmettre à travers l'espace et de les maintenir dans le temps ».*¹

Paragraphe 2 : la communication commerciale

Il est usuel d'opérer une distinction entre la communication institutionnelle dont l'objectif serait de fournir une image de l'entreprise et la communication commerciale, qui n'aurait qu'un objectif : vendre. La construction de l'image n'est pas en soi un objectif, elle ne trouve un intérêt que si elle s'accompagne de la commercialisation de ses produits. A l'inverse, la communication produit exerce également ses effets en amont puisque l'image de produit consommé rejaille inexorablement sur l'image de l'entreprise.

1- La communication publicitaire :

Une campagne publicitaire s'élabore en deux temps. L'annonceur qui est l'entreprise remet à l'agence un descriptif de l'entreprise, du produit et du problème posé. En réponse, l'agence remet une copy strategy qui comprend cinq étapes.

*« La copy strategy : document de référence en matière de création publicitaire, la copy strategy a pour objet de présenter le travail de l'agence à l'annonceur ».*² Elle utilise les supports médiatiques classiques tel que, les affiches, la presse écrite ou audiovisuelle.

Contrairement à la première, la communication hors média, utilise d'autres canaux de promotions du produit comme le marketing direct, la publicité sur le lieu de vente (PLV) voire le sponsoring.

¹ Fanelly Nguyen-Thanh, op.cit, p24

² Thierry Libaert op.cit, p28

2- La communication de marque :

La communication de marque est une communication centrée sur une marque d'entreprise sans référence précise et / ou technique aux produits diffusés sous cette marque. La communication de marque peut parfois se confondre avec la communication institutionnelle lorsque le nom de l'entreprise se trouve être le nom de la marque.

3- La communication produit :

La communication-produit est centrée sur le produit. L'utilité d'une telle communication est évidente qu'il s'agisse d'un lancement de nouveau produit ou du soutien d'un produit en phase de maturité ou de déclin, qu'il s'agisse d'un produit de grande consommation.

4- La communication business to business :

Ce type de communication appelé couramment par ses abréviations (B TO B) se définit d'abord par ces cibles spécifiques et par l'exclusion du grand public. Elle vise donc des cibles professionnelles.

Sachant que la publicité médicale est interdite en direction du grand public, les laboratoires pharmaceutique visent une cible intermédiaire en l'occurrence les médecins.

Les techniques utilisées :

En parallèle aux techniques publicitaires classiques, la communication au service de la vente emprunte trois type de techniques : le marketing direct, le marketing promotionnel et la publicité sur le lieu de vente.

1- Le marketing direct :

Le marketing direct vise à établir une liaison personnalisée et interactive avec un client potentiel en vue de déclencher un acte d'achat. Il emprunte quatre formes :

- le mailing qui consiste à s'adresser directement par courrier au domicile du client afin de lui proposer un produit avec un service,

- le phoning, appelé aussi marketing téléphonique, qui consiste à appeler la personne à son domicile,

- le couponning, qui consiste généralement en une offre promotionnelle que le prospect (client potentiel) peut acquérir gratuitement par le renvoi d'un coupon-réponse celui-ci peut se trouver soit sur l'emballage du produit (coupon de remboursement par exemple), soit sur un courrier reçu à domicile. L'intérêt du couponning pour l'entreprise est de pouvoir obtenir un fichier précis de ses clients potentiellement intéressés par une relation durable,

- de nouvelles techniques et le marketing direct, comme l'envoi de télécopies commerciales qui permet d'atteindre le client sur son lieu de travail, la mise en place sur son lieu de travail, la mise en place d'un numéro vert permet une relation immédiate à coût nul pour le client.

2- Le marketing promotionnel :

Fréquemment utilisé par le marketing direct, le marketing promotionnel s'exerce également sur le lieu de vente, sur l'emballage, sur le produit. Dans ces cas, il s'opère par l'intermédiaire du distributeur. Il s'applique principalement aux produits nouveaux qu'il s'agit de lancer par une offre qui constituera un déclic pour d'éventuels achats ultérieurs.

Le marketing promotionnel se décompose en trois domaines :

- la réduction de prix. La méthode est efficace en lancement de produit, elle comporte toutefois un risque (ce qui est bon marché est de moindre qualité),

- les primes. Elle consistent à offrir soit à prix inchangé une quantité supérieures : 3 bouteilles pour le prix de 2, 10% de produit en plus... soit un cadeau remis immédiatement etc....

- les jeux et les concours, il sont accompagnés aujourd'hui, désormais par une étroite réglementation : publication du règlement, liste des prix, contrôle par huissier. Cette transparence devient relancer une pratique largement utilisée par les entreprises de vente par correspondance.

3- La publicité sur le lieu de vente :

LA publicité sur le lieu de vente, a pour objectif de déclencher l'acte d'achat sur lieu de vente. Elle s'adresse aux consommateurs indécis ou curieux, ceux qui n'ont probablement pas fait une liste de l'ensemble des produits à acquérir.

Paragraphe 3 : la communication institutionnelle :

La communication institutionnelle est une composante de la communication globale. « Elle vise à fournir une image forte de l'entreprise et à la positionner sur des valeurs susceptibles de lui fournir un avantage concurrentiel ».¹

Parallèlement aux publicités visant à améliorer son image, l'entreprise cherche à bénéficier d'une reconnaissance.

Cette communication sur l'image de l'entreprise se décompose elle même en plusieurs types de communication :

- la communication économique et financière,
- la communication de crise,
- la communication de recrutement,
- la communication sociale et culturelle.

Le rôle de la publicité institutionnelle est quadruple, elle permet de :

- créer la notoriété de l'entreprise,

¹ Thirry Libaert, op.cit, p7

- développer son identité et son image auprès de l'ensemble des publics concernés,

- créer un climat favorable auprès de l'ensemble de ses cibles directes (commerciales) et indirectes (les pouvoirs publics),

- rendre l'entreprise plus attractive que les autres entreprises tant pour les cibles externes que pour les cibles internes.

La notoriété doit être forte pour que la communication ait une chance d'être perçue. « *L'exemple du changement d'appellation du groupe BSN qui est devenu le groupe DANONE (marque la plus importante commercialisée par le groupe) est révélateur de cette nécessité, la comparaison des taux de notoriété respectifs de BSN et DANONE avait mis en évidence le fort déficit subi par l'appellation BSN et sous-entendait l'importance des budgets à investir pour combler ce déficit dans les différents pays d'implantation commerciale du groupe* ». ¹

1- La communication économique et financière :

Elle est née avec l'obligation légale de diffusion d'information financière. C'est une composante importante de la communication institutionnelle, le message financier est indispensable de l'identité de l'entreprise.

Les cibles de cette communication sont constituées des acteurs financiers ayant le pouvoir d'agir sur l'entreprise : fondés de pouvoirs, sociétés de bourse, réseau bancaire, journalistes financiers.

Parmi les outils utilisés, on trouve :

- **Le rapport annuel** : outil de base de la communication financière, il est à noter que la cible du rapport annuel s'est élargie, elle concerne désormais

¹ Jean Marc Decaudin, op.cit, p168

autant la communication financière que les journalistes, le personnel de l'entreprise, les grandes écoles...

- **La lettre aux actionnaires** : elle a pour objectif de créer un lien régulier entre l'entreprise et ses actionnaires et aussi d'obtenir une fidélité et une stabilité boursière.

- **Les annonces légales** : les entreprises cotées en bourse sont assujetties à de nombreuses règles en matière de publication de résultats, de comptes et de chiffres d'affaires.

- **Les assemblées d'actionnaires** : c'est un rendez-vous annuel avec les actionnaires de présentation de comptes, celles-ci tendent à devenir un lieu de communication plus que d'information unilatérale de ce fait, elles deviennent de réels lieux de dialogue.

- **Les opérations ponctuelles** : l'offre publique d'achat est une opération d'acquisition d'une entreprise par l'achat de ses actions. Cette offre s'adresse donc aux actionnaires d'une autre société, à qui une entreprise propose à un concurrentiel de reprendre les parts détenues.

Parmi les opérations ponctuelles, l'introduction en bourse représente également un moment clé de la communication de l'entreprise. un plan de communication spécifique doit être élaboré pour en associer la réussite.

2- La communication de crise :

L'entreprise est concernée par une communication de crise chaque fois qu'elle est confrontée à une situation exceptionnelle et, en général, dévalorisante pour elle : pollution industrielles, plan de licenciements, pertes financières, problème de qualité sur un produit, problème sanitaire sur un produit.

La crise peut toucher n'importe quelle entreprise, même la plus préparée. Au sein même de l'entreprise ou du secteur d'activité, elle peut emprunter des formes bien différentes.

Les différentes questions à traiter sont :

- faut-il communiquer ou non ? en règle générale, l'entreprise doit communiquer pour éviter les rumeurs et les désinformations. De plus, un silence peut souvent être interprété comme un aveu de responsabilité la communication doit s'organiser en fonction des cibles sans oublier le public interne qui doit être informé en priorité,

- quant faut-il communiquer ? le plus rapidement possible, une fois de plus pour éviter tout démarrage de rumeur sur la crise de l'entreprise,

- qui doit communiquer ? tout dépend de l'importance de la crise : plus elle est grave l'interlocuteur doit être haut placé dans la hiérarchie. En revanche, le PDG ne doit pas intervenir sur une crise mineur au risque de se dévaloriser,

- que doit on communiquer ? la vérité avant toute chose, vérité qu'il faut expliquer avec pédagogie,

- doit on se préparer à une communication de crise ? la communication de crise doit être préparée, définie. Cette préparation est essentielle car elle permet la mise en oeuvre rapide du processus de communication.

3- La communication de recrutement :

A l'heure où les entreprises ont surtout à faire face à un afflux de demande d'emplois, l'intérêt d'une communication n'apparaît pas évident. Il s'agit non pas de rechercher des candidats pour pourvoir des postes disponibles, mais de sélectionner les meilleurs. L'image de l'entreprise apparaît comme un paramètre déterminant de la séduction qu'elle opère sur le jeune diplômé. Chaque entreprise doit donc mettre en oeuvre une

communication adaptée afin que les meilleurs candidats postulent dans l'entreprise et non chez le concurrent.

L'image globale reste liée à la communication de recrutement puisque toute communication d'image se traduit par une augmentation des candidatures spontanées.

Parmi les moyens utilisés par les entreprises dans cette forme de communication on trouve :

- les petites annonces par voie de presse,
- le contact entre recruteurs et diplômés pendant les foires et salons,
- le sponsoring sportif,
- le marketing direct à travers les grandes écoles,
- les nouvelles techniques de communication, et internet au premier rang.

4- La communication sociale et culturelle :

La montée des préoccupations sociales et culturelles, associée au relatif désengagement de l'état, a une implication directe sur le rôle et la place de l'entreprise dans la société.

*** La communication environnementale :**

Considérée par l'opinion publique comme le premier responsable des problèmes environnementaux, l'entreprise a dû mettre en place un dispositif de communication adaptée.

Cette forme de communication exerce ses effets sur les deux grands domaines de la communication d'entreprise, l'image et le produit.

L'intégration de l'environnement est souvent nécessaire dans la constitution de l'image de l'entreprise. Elle répond à une demande sociale du public, ainsi que de cibles délimitées comme les élus locaux, les médias, les associations de consommateurs ou de protection de l'environnement.

L'image environnementale implique une relation sur l'action marketing, car l'écologie reste un paramètre essentiel de la communication.

*** La communication sociale :**

La communication sociale apparaît en réponse à de nouvelles préoccupations des publics de l'entreprise. problème d'insertion des jeunes en difficulté, action humanitaire...

Cette communication sociale, appelée également citoyenne ou de solidarité, risque d'entraîner un effet pervers qui accuse les entreprises de n'agir dans cette voie que par intérêt publicitaire.

Toutefois, diffuser la meilleure image possible de leur activités est une préoccupation légitime de la plupart des entreprises. Elles sont nombreuses à se doter des moyens nécessaires sans s'interroger préalablement sur le décalage éventuel entre l'identité de l'entreprise et la perception que celle-ci souhaite en offrir.

*** Le logo :**

Le logo est l'outil de communication le plus répandu. Toutes les entreprises disposent aujourd'hui de leur identité visuelle, appelé logotype et plus couramment logo.

*** L'accroche :**

Dans le cas le plus fréquent où le logo intègre le nom de l'entreprise, l'accroche pourra ne comporter qu'un message sans répétition de la dénomination. L'objectif de l'accroche est d'acquiescer une existence autonome, de pouvoir être reconnu immédiatement comme par réflexe.

La caractéristique d'une bonne accroche est de permettre une attribution immédiate à l'entreprise émettrice à titre d'exemple : « 10 années après sa

suppression "c'est possible" reste l'apanage de la SNCF de France - de même "des hommes qui relient les hommes" celui de France Telecom ». ¹

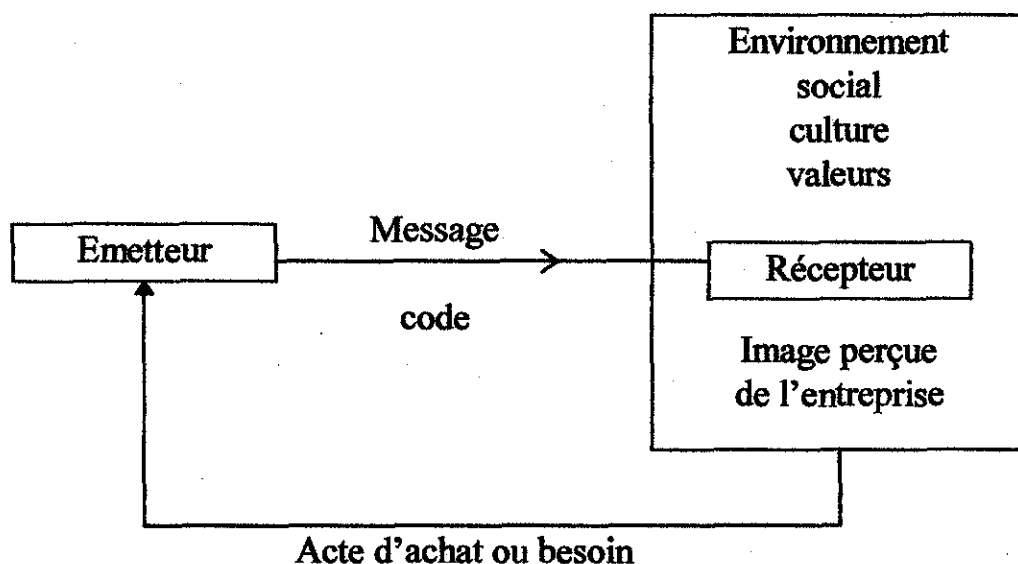


Figure (9) : schéma de communication institutionnelle

Fanelly Nguyen Thanh, op.cit, p29

Il est à noter aussi, que parmi les moyens des relations publiques de l'entreprise qui se caractérisent par une proximité immédiate avec l'interlocuteur cible, on trouve :

1- L'inauguration :

L'inauguration se déroule lorsque l'entreprise souhaite mettre l'accent sur une nouveauté la concernant. Sa peut être :

- une innovation liée au produit,
- une extension de bâtiment,
- la fin d'un chantier,
- une nouvelle chaîne de production ,

¹ Thierry Libaert, op.cit, p23

- la mise en service d'un outil industriel.

L'inauguration vise essentiellement de créer une occasion de communication grand public, adaptée à l'événement.

2- La porte ouverte :

La porte ouverte consiste à permettre au public extérieur à l'entreprise de visiter celle-ci. Elle répond à une attente :

- de l'entreprise qui y trouve une opportunité de communication de proximité avec le public,
- des salariés de l'entreprise qui y voient un moyen de communication à travers une valorisation de leur activités.

3- Foires et salons :

Ils représentent une occasion de contact avec un large public.

Pour atteindre à l'efficacité, la présence de l'entreprise doit avoir été planifiée. Une communication spécifique doit avoir été réalisée. En plus, le stand doit posséder un avantage concurrentiel qui le distingue des autres stands présents sur place.

*** Le colloque :**

L'intervention active lors d'un colloque, permet à l'entreprise de délivrer un message directement à une audience captive.

L'entreprise, et par mesure d'efficacité, doit sélectionner les colloques où elle pourrait intervenir.

*** Le parrainage :**

*« Le parrainage est l'acte par lequel une entreprise soutient une activité extérieure à son action propre, le parrainage se scinde en deux catégories : le mécénat et le sponsoring ».*¹

¹ Thierry Libaert, op.cit, p57

- le mécénat s'inscrit plutôt dans la durée où les actions de sponsoring concernant des opérations ponctuelles de courte durée,
- les objectifs du mécénat tournent autour de la construction de l'image de l'entreprise,
- le sponsoring concerne plutôt le produit, l'action commerciale, la promotion des ventes,
- le mécénat s'attache à certains domaines types notamment la solidarité ou la culture, alors que le sponsoring se réserve à des activités sportives.

D'une manière générale, le parrainage permet à l'entreprise de réaliser trois objectifs : l'amélioration de son image, la promotion de ses ventes, le renforcement de ses relations.

Paragraphe 4 : La communication interne :

D'après " Jean Pierre Citeau", « *La communication interne pourra se définir comme l'ensemble des mécanismes (formels ou informels) favorisant les possibilités d'un échange au terme duquel chacun des acteurs de l'entreprise aura le sentiment d'avoir atteint ses objectifs d'information et d'écoute de l'autre* ». ¹

« *La communication interne peut se définir comme le mécanisme par lequel se crée, se développe et évolue une entité unique et homogène que l'on appelle société, compagnie ou entreprise. 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 d'objectifs d'intérêt général*». ²

¹ Jean Pierre Citeaux « Gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques » Ed. Armand Colin, Paris 1998, p120

² Fanelly Nguyen - Thanh, op.cit, p27

Tout comme la communication externe a pour finalité l'image de l'entreprise et la vente de ses produits, la communication interne ne prend son sens qu'en étroite relation avec le management de l'entreprise.

En communication interne, on peut distinguer trois principaux types de communication : la communication descendante, la communication ascendante et la communication latérale.

1- La communication descendante :

Elle comporte l'ensemble des éléments d'information émanant de la hiérarchie et destinés à l'ensemble des salariés de l'entreprise.

Pour atteindre ces objectifs plusieurs moyens sont à mettre en oeuvre. Parmi les outils les plus utilisés on trouve :

*** La note de service :**

Elle est censée donner des directives, des orientations ou des explications pour que la note de service soit efficace, il faut qu'elle soit rare et adressée au bon destinataire.

*** La lettre au personnel :**

Ce document signé par la direction est généralement remis aux salariés pour les informer des événements importants de l'entreprise. Elle permet de répondre à des situations de crise, comme le licenciement, ou de fermeture. Ce moyen rapide est d'impact puissant.

*** Le panneau d'affichage :**

Il sert de support à toutes les informations sur les droits des salariés, l'expression syndicale, la sécurité le règlement intérieur etc...

*** Le journal d'entreprise :**

Le journal d'entreprise est sans doute l'un des moyens les plus utilisés pour véhiculer le message de l'entreprise en interne, il présente l'actualité du

secteur de l'entreprise selon un regard technique, économique, financier et commercial.

C'est un support de base destiné à tous les membres du personnel qui est très utile pour diffuser les informations essentielles sur la vie de l'entreprise.

*** Le livret informatif :**

Sur le plan de la communication externe, le livret a pour premier objectif de valoriser et de défendre l'image de marque de l'entreprise. En revanche en interne, il sert de guide et de références aux agents de l'entreprise. En général le livret informatif présente une première partie sur la vie, l'histoire, la culture du groupe et la seconde sur les droits et devoirs de chaque acteur du groupe. Le livret informatif peut être associé par un dépliant. Sa principale fonction est de présenter l'entreprise aussi bien interne, qu'en externe.

*** La réunion :**

Il existe différents types de réunions, avec le personnel, général, de service, conférence... La réunion, obéit à des principes précis, comme le choix d'une date, la durée et l'objet précis de la réunion avec l'ordre du jour.

*** La réunion d'information :**

La réunion d'information est un bon moyen de communication interne. Elle touche au fonctionnement et à l'organisation de l'entreprise. En général elle expose des résultats, gère des questions sociales ou annonce des lancements de produits.

*** Le groupe de travail :**

La réunion d'une certaine partie du personnel en vue d'étudier un problème particulier est un bon moyen pour diffuser de l'information.

*** La visite d'entreprise :**

Elle permet de mieux faire connaître aux salariés leur entreprise et les autres services.

*** L'audiovisuel :**

Il existe un certain nombre de procédés comme le film, le courrier électronique, la téléconférence...

*** La ligne téléphonique ouverte :**

C'est un moyen pour donner la parole aux salariés pour poser des questions sur des sujets divers et libres.

2- La communication ascendante :

*« Il s'agit de l'ensemble des pratiques visant à faire remonter vers la hiérarchie les attentes et les besoins d'information des salariés ».*¹
L'information remontant permet d'équilibrer les rapports de conflit entre l'encadrement et les salariés.

*« Les enquêtes et sondage d'opinion permettent de traduire les attentes de salariés à l'égard de leur hiérarchie, de leurs conditions de travail, de salaire ou d'évolution de carrière ».*²

Le développement de la communication ascendante s'appuie sur différents outils, différentes méthodes, dont la mise en oeuvre permet de faire remonter les informations. Parmi les méthodes utilisées on trouve :

- outils pour enquête : pour enquêter, l'entreprise choisit de procéder par questionnaires, réunions ou entretiens directs. Ces outils d'investigation sollicitent les personnes enquêtées sans contrainte,

- outils pour stimuler : parmi les outils utilisés on trouve la boîte à idées et les actions point d'interrogation.

¹ Thierry Libaert, op.cit, p71

² Alain Milon - Michèle Jouve op.cit, p147

Les boîtes à idées servent depuis longtemps à recueillir les suggestions anonymes des salariés. Par contre, les actions point d'interrogation, leur principe est de susciter les questions après avoir fixé la date et l'organisation des réponses.

*« Pour stimuler l'information ascendante, Kodak a mis au point une procédure fort simple. Deux mois avant la réunion annuelle des cadres, chacun d'entre eux est invité à adresser au service communication une liste (anonyme) des questions dont les réponses sont attendues ».*¹

Ce but de ces outils est d'enquêter, de détecter, de vérifier, de stimuler en vue d'un meilleur dialogue au sein de l'entreprise.

En général, la communication ascendante permet de compenser les effets pervers de la communication descendante. Souvent trop informé, le salarié a besoin d'un contre poids aux flux d'informations reçues.

3- La communication latérale :

La communication latérale est la communication des salariés entre eux. *« C'est ainsi une constatante dans la plus part des enquêtes internes de constater que "les collègues" apparaissent comme étant la première source d'information dans l'entreprise ».*² Cette communication latérale est par nature d'avantage orale, elle résulte de multiples rencontres formelles ou informelles.

Avant de terminer ce paragraphe, et en dehors de la communication formelle (descendante, ascendante et latérale) qui est constituée par les réseaux d'informations prévus par la structure d'organisation (organigrammes, procédures); il existe un autre réseau d'information qui est informel

¹ Emmanuel Dupuy, Thomas De Vers, Isabel Raynard « La communication interne », les éditions d'organisation, Paris 1988, p117

² Thierry Libaert, op.cit, p72

CONCLUSION

Dans un environnement en mutation rapide, l'entreprise est confrontée à un double défi :

- le premier, celui de son environnement qui l'oblige à une réponse rapide et adaptée,
- le second, celui de son personnel qui aspire à la réalisation de ses propres projets.

Dès lors, la réalisation des objectifs de développement et de croissance passe impérativement par la mobilisation de l'ensemble des acteurs internes.

La mise en oeuvre d'une stratégie de communication peut impliquer l'ensemble du personnel dans la réalisation des ambitions de l'entreprise en utilisant les différentes formes de communication.

TITRE II

LA COMMUNICATION INTERNE AU SERVICE DU PERSONNEL

INTRODUCTION DU DEUXIEME TITRE

Ce second titre de la recherche porte sur la communication interne au service du personnel . Il se compose de deux chapitres .

Le premier s'attache précisément à comprendre les objectifs et pratiques de communication interne en entreprise.

Le deuxième chapitre a pour vocation principale de situer les enjeux et perspectives de la communication interne à l'heure des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC).

CHAPITRE I

OBJECTIFS ET PRATIQUES DE COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE

INTRODUCTION :

*« Faire participer les salariés, obtenir leur adhésion, voir leur mobilisation, suppose un ancrage de la communication interne au cœur du management de l'entreprise ».*¹

L'entreprise telle quelle soit, sa finalité première reste de réaliser des profits. La mise en œuvre d'une stratégie de communication permet d'avoir un personnel motivé qui mène des actions cohérentes allant dans le sens des objectifs de l'entreprise .

Il est aussi important, que la communication interne soit directement associée au projet d'entreprise .D'abord parce qu'elle est partie intégrante des moyens de parvenir à l'objectif final ;

Ensuite, un projet d'entreprise qui dépend d'une démarche participative avec les acteurs de l'entreprise aura d'avantage de chance pour réussir.

¹ THIERRY LIBHERT, op. cit page 67

SECTION I : LES OBJECTIFS DE LA COMMUNICATION

INTERNE

Paragraphe 1 : La communication interne favorise la compréhension

La communication de l'information a pour but d'enrichir et d'améliorer «*L'intelligence* » de l'entreprise celle-ci peut se décomposer de la façon suivante :

- Intelligence individuelle par rapport à la tâche que chacun a à accomplir.

- Intelligence du salarié et compréhension de l'organisation dans laquelle il travaille . - Intelligence de l'entreprise et capacité d'écoute des attentes des salariés.

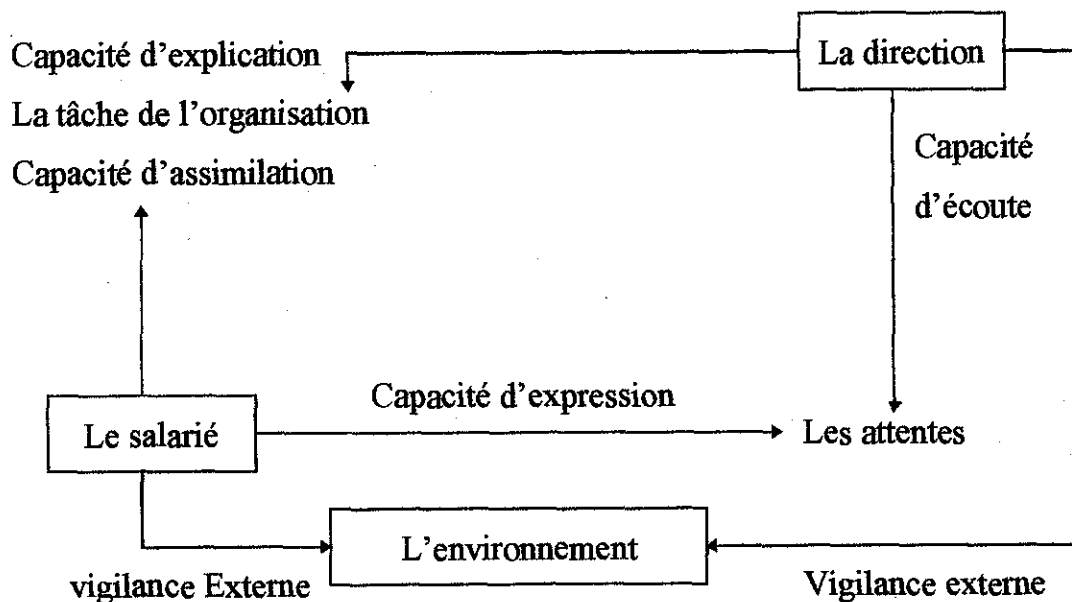
- Enfin, intelligence de l'entreprise et possibilité de tisser les liens entre l'évolution de l'environnement et son propre désir de développement.

*« Le concept d'intelligence est donc pris au sens de la perception que chacun peut avoir de l'organisation dans laquelle il travaille ; mais le concept d'intelligence est aussi perçu comme l'attitude de vigilance à l'égard de tout ce qui peut émaner de l'extérieur et avoir un impact sur le futur immédiat de l'entreprise ».*¹

A- Communication , compréhension et capacité d'assimilation :

La communication d'information contribue à développer la capacité cognitive de l'individu et, par là, é renforce celle de l'organisation . L'information joue un rôle stimulant et permet a chacun de filtrer les messages et de traiter l'information qu'il a sélectionnée. La communication apparaît comme une des conditions de valorisation de l'information à condition que celle - ci soit capitalisée.

¹ BRUNO HENRIET et FRANÇOIS BONEAU , « Audit de la communication interne » Les éditions d'organisation .Paris 1990. page 53



Figure(10) : la compréhension

Bruno Henriët et François, op.cit page 54

B- Communication et compréhension de sa tâche :

Une communication autour de la tâche à accomplir par l'individu , va faciliter son compréhension et favorise l'intégration d'un savoir faire. Une fonction de vigilance devient alors nécessaires pour surveiller les changements issus de l'environnement et susceptible d'avoir un impact sur la façon de faire au sein de l'entreprise .

C- Compréhension et information sur l'activité de l'entreprise :

L'information sert aussi à faire comprendre à chaque acteur au sein de l'entreprise le contexte dans lequel il travaille. Cette forme de communication est sans doute celle à laquelle les salariés songent le plus , il veulent savoir dans quel contexte ils se situent, quelle est la position de l'entreprise et leur position dans l'entreprise . quel est l'avenir de l'entreprise et par la leur propre avenir ?

- Connaître les besoins :

Les salariés ne désirent pas de l'information pour le fait qu'ils soient informés, mais pour le contenu qu'elle véhicule et parmi les sujets les plus demandés on trouve :

- * les résultats de l'entreprise, sa situation,
- * les projets et les plans de développement de l'entreprise ,
- * Les innovations , les nouveautés lancés par l'entreprise.

Puis en ce qui concerne le salarié :

- * Les droits des salariés,
- * Les stages , la formation,
- * la politique des salaires ,
- * L'organisation du travail.

- Diffuser des informations pertinentes :

Lorsqu'une organisation souffre d'un manque d'informations , cela signifie bien souvent que les informations diffusées ne sont pas pertinentes. Même si le souci d'informer, pour faire partager les problèmes de l'entreprise et faire des salariés des partenaires se développe, la transparence paraît difficile .

Inévitablement, l'information sur la vie de l'entreprise passe par un filtre sélectif.

- Faire face à un problème de confidentialité :

Ce qui est le plus stratégique est aussi le plus confidentiel. L'entreprise peut se trouver face à une contradiction :

- Informer pour faire comprendre,
- Ne rien dire pour se protéger.

La diffusion de l'extérieur de certaines données stratégiques peut constituer une précieuse information pour la concurrence . En dehors des

informations qui font l'objet d'une diffusion obligatoire auprès des actionnaires, où les responsables des salariés, telles que les comptes de l'entreprise. en revanche, les données plus stratégiques, telles que les prix de revient, les marges, les résultats de la compatibilité analytique ne font l'objet d'aucune diffusion parce qu'ils sont internes à la gestion de l'entreprise.

- Surmonter un risque d'incompréhension :

Informé, c'est aussi couvrir un danger, car les interprétations et les réactions ne sont pas prévisibles. On retrouve ce type de difficulté lorsque l'on aborde l'information sur les rémunérations. L'autre domaine d'incompréhension concerne l'information sur l'avenir et le détail des processus de décision. Pour la décision, on ne peut informer sur l'avenir car on ne possède aucune certitude, sinon l'information sur ce plan là sera perçue par les salariés comme un engagement.

Mieux vaut donc ne rien dire pour éviter toute interprétation erronée.

D- Compréhension et écoute :

Il s'agit pour les responsables de l'entreprise de connaître les salariés, leurs attentes et leurs comportements.

C'est un moyen d'évaluer les marges de manoeuvre disponibles pour mener à bien une stratégie globale. Il importe donc de comprendre la manière dont les salariés se situent dans l'entreprise, comment il convient, ce qu'ils en attendent.

- Prendre en compte la diversité du corps social

les multiples appartenances du corps social (Familles, habitat, ethnie...) constituent un collectif de travail dont on saisit difficilement les besoins et les réactions.

- Tirer parti de la multiplicité des canaux :

Communiquer, c'est permettre la meilleure remontée d'informations, pour se faire, le recours à de multiples canaux se révèle opportun. On peut répertorier les canaux suivants :

- * Institutionnel : délégués, syndicats,
- * Fonctionnel : Service formation, direction du personnel,
- * Hiérarchique : différents niveaux d'encadrement,
- * Informel : Bruit de couloir, rumeurs, mouvement collectifs,
- * Opérationnel : réunions, comités.

E- Compréhension et vigilance :

La vigilance à l'égard de tout ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise est rendue nécessaire par la perturbation de l'environnement ; elle trouve un relais précieux dans une communication interne de qualité.

- L'enjeux de la vigilance :

Toute entreprise ne peut survivre que si elle conserve son avantage concurrentiel. Il est nécessaire que l'entreprise anticipe à l'avance les menaces et les opportunités qui proviennent d'un environnement complexe et instable afin de répondre aux besoins croissants des consommateurs.

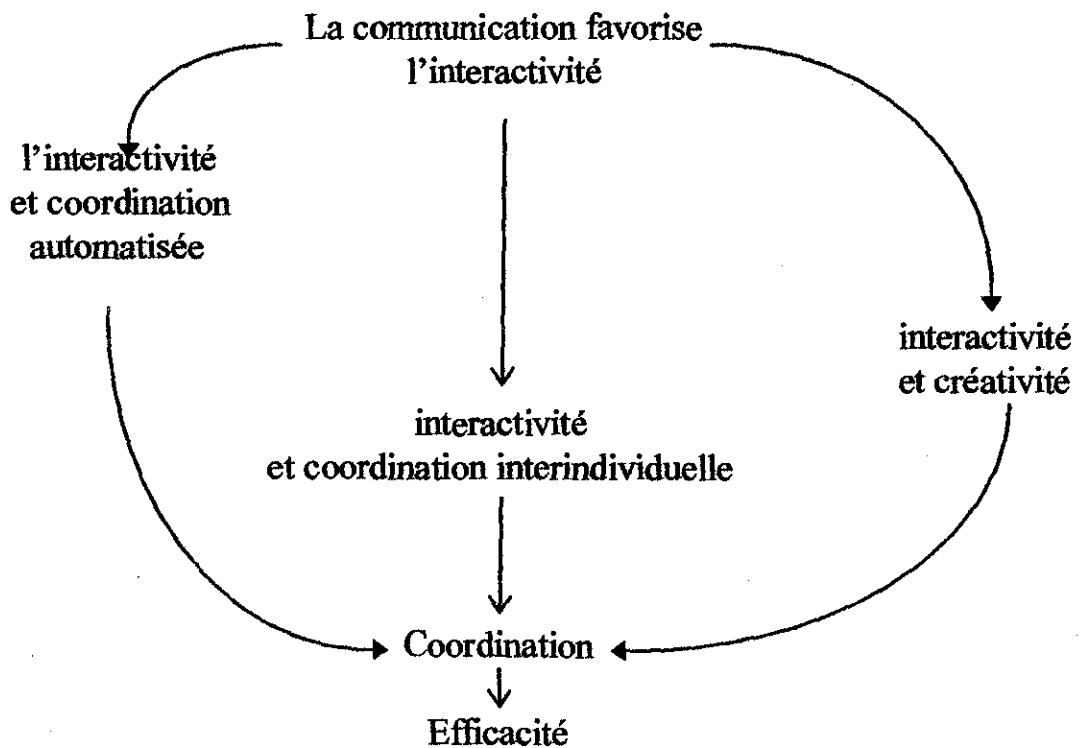
Paragraphe 2 : La communication interne permet la circulation

Communiquer, c'est aussi faire circuler l'information, c'est favoriser l'interactivité. Sans échange, il n'y aura pas communication et la circulation apparaît comme le complément et le prolongement de la compréhension, la maîtrise des tâches, la compréhension de l'environnement interne et externe ne prendront toute leur efficacité que si elles sont relayées par une plus grande fluidité et une meilleure circulation de l'information.

Ce qui est essentiel , avant de vouloir faire circuler le plus d'informations , c'est l'identification des besoins et des structures . Une étude approfondie de l'entreprise dans sa totalité , pour découvrir quelle information spécifique est nécessaire , à chaque niveau , compte tenu des décisions qui doivent y être prises , et une impérieuse nécessité .

Les flux d'informations permettent de coordonner , orienter , corriger , contrôler l'ensemble des tâches nécessitées par le processus de transformation au sein de l'entreprise. Cette gestion des flux d'information peut revêtir plusieurs aspects :

- certains flux sont totalement identifiables et parfaitement prévisibles ;
- d'autres sont plus incertains et difficilement prévisibles , ils nécessitent un effort d'identification et une réaction rapide et pertinente .



Figure(11) : La circulation
Bruno Henriët et François Boneau , op.cit.page68

La communication d'information apparaît comme un instrument de coordination des processus de gestion. Cette communication est intégrée dans un programme qui combine des ressources d'informations en vue d'atteindre, un but.

L'évolution des technologies a permis un accroissement de la rapidité , de la capacité à traiter , à stocker et à transmettre de plus grandes quantités d'informations. Mais cette extension considérable de l'informatique n'élimine pas pour autant la forme de communication qui fait intervenir plus directement les individus .

A- La circulation permet de surmonter les cloisonnements fonctionnels :

La nécessité d'une communication entre personnes de compétences différentes se retrouve au niveau de l'entreprise toute entière. La complexité de l'environnement incite à privilégier les liaisons pertinentes aux dépens des organigrammes officiels, où toutes les parties prenantes de l'organisation sont amenées à participer .

B- La circulation rend les relations interindividuelles plus systématiques :

Cette coordination née du décroisement , fait intervenir tous les acteurs susceptibles de contribuer à une amélioration de la décision à quelque niveau que ce soit . Pour que cette coordination soit opérationnelles , encore faut-il qu'un minimum d'informations alimente en permanence les intervenants potentiels , d'où la mise en place de systèmes de communication , permettant l'acheminement et la distribution sélective des messages au sein de l'organisation .

Ces informations transitent suivant des circuits programmés et parviennent à leurs destinations grâce à des réseaux informatiques préinstallés. Et par conséquent , c'est l'ensemble des niveaux et des fonctions qui peuvent être concernés par ces flux continus d'informations.

C- Lé créativité passe par la circulation :

En exposant chaque acteur de l'entreprise à un flux continu d'informations ,on améliore la compréhension, au sein de l'organisation.

Mais au même temps on créant des connections pour que circule l'information, on permet de faire émerger des idées nouvelles ainsi que des propositions surprenantes de la part des acteurs de cette organisation.

Paragraphe 3 : la communication interne comme condition de cohésion :

En s'adressant aux membres de l'entreprise , la communication interne va contribuer à la mobilisation de tous pour que chacun se retrouve dans l'organisation et y puise du sens pour aller de l'avant.

Ce n'est plus un acteur au sein de l'organisation qui s'exprime et communique, c'est plutôt l'entreprise tout entière qui parle d'elle même, à partir d'elle même et sur elle même ; ainsi par son propre discours, l'entreprise tend à renforcer une identité.

En créant une identité et des références communes, la communication va favoriser la circulation et la fluidité de l'organisation.

En mettant en avant des valeurs partagées, la politique de communication va susciter l'identification de chacun à une entité qui le dépasse , va être à l'origine de plus de solidarité et de mobilisation.

C'est donc un ensemble de messages, émanant de multiples endroits au sein de l'organisation , qui vont contribuer , ainsi, au renforcement de la cohésion interne.

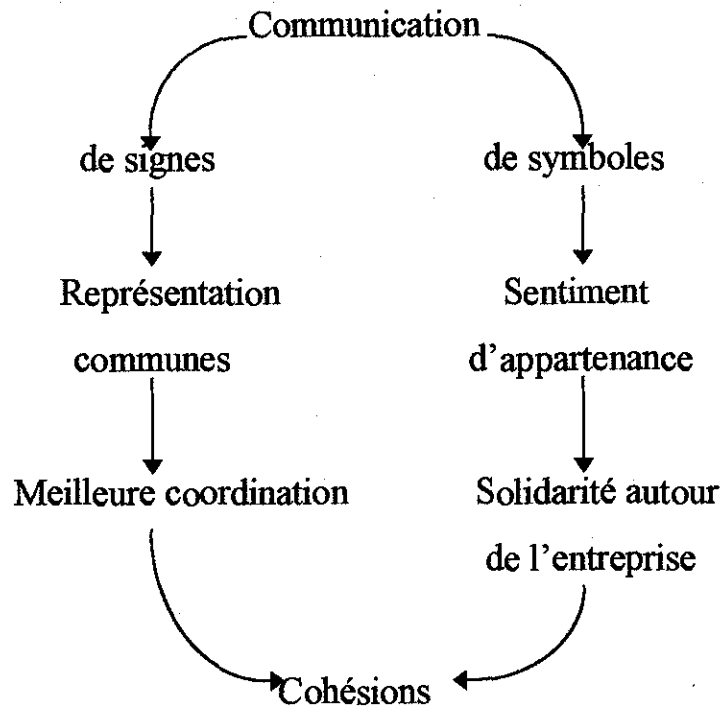


Figure (12) : La cohésion

BRUNO HENRIET et FRANÇOIS BONEAU, op.cit , page 83.

Pour saisir les traits de l'identité , il est essentiel de connaître son rôle d'unificateur . L'identité donne une cohérence à l'organisation. Ainsi, communiquer une identité , c'est faire en sorte que l'organisation ait une cohérence. Cette cohérence doit se voir, doit se reconnaître , d'où évidemment l'importance du nom, du logo, des différents signes qui vont symboliser l'entreprise.

Paragraphe 4 : La communication interne comme confrontation

La communication est un échange, elle va permettre à chacun de se situer, de trouver sa position et son rôle au sein de l'organisation. Le rôle d'échange et de confrontation ne peut être réel que si la possibilité de communiquer est équitablement répartie.

A- La communication interne comme démarche d'appropriation

L'appartenance de l'individu à une organisation le conduit à développer une stratégie personnelle sur la base de ce qu'il perçoit de ses possibilités et des opportunités que lui offre le système. En effet, quelque soit son rôle d

Dans la hiérarchie, tout salarié est amené à détenir une petite partie du pouvoir. Cela le conduit à vouloir identifier la place qui peut être la sienne.

Cette démarche d'identification prend une ampleur toute particulière à certaines moments spécifiques, l'arrivée de nouveaux salariés, les modifications d'organisation, la mise en place de changement techniques apparaissent comme les moments majeurs de cette confrontation.

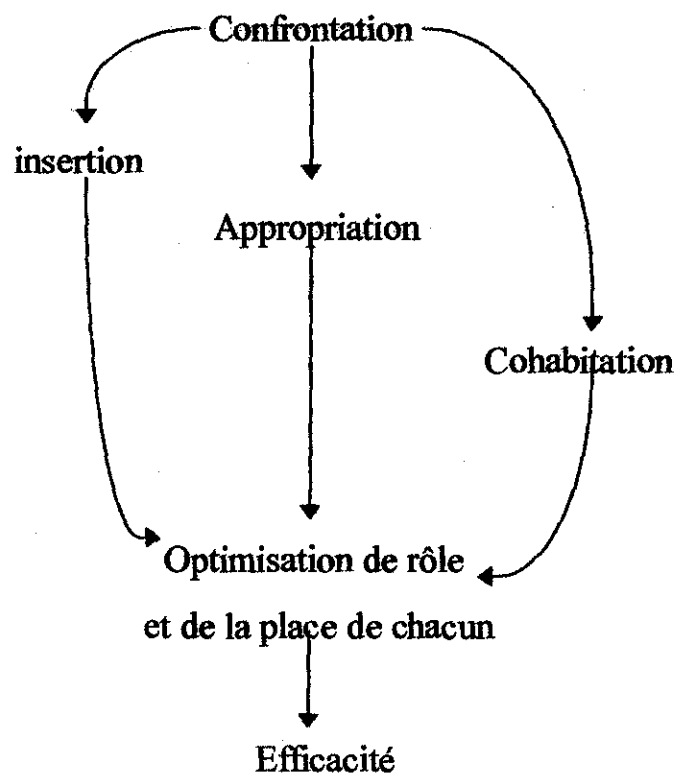


Figure (13) : La confrontation

BRUNO HENRIET et FRANÇOIS BONEAU, op.cit, page 76

- L'arrivée d'un nouveau salarié :

Tout nouveau salarié passe une grande partie de son temps à trouver sa place. Au delà des divers outils qui peuvent être utilisés pour présenter l'entreprise, c'est bien l'entrée en contact avec les lieux et les personnes qui constituent un début de confrontation.

En favorisant l'information et l'échange, la direction de l'entreprise va faciliter la confrontation individuelle et mieux contrôler l'équilibre d'ensemble.

- Les changements techniques et organisationnels :

Donner à chacun la possibilité de savoir, d'interroger de mesurer la situation est encore plus important en période de changement organisationnel. L'organisation des tâches, la répartition des qualifications ...

Une véritable politique de communication orientée vers la confrontation suppose :

- que chacun puisse s'exprimer sur ses besoins et ses attentes,
- que des informations sur les alternatives et les choix soient régulièrement données.

Paragraphe 5 : Le projet d'entreprise, un instrument de communication interne

Il faut d'abord trouver une définition du concept de projet d'entreprise et de son contenu. « *Luc Boyer et Noël Equilbey dans leur ouvrage consacré à ce sujet, annoncent le principe suivant : le projet est constitué par la synthèse des grandes priorités économiques et sociales que l'entreprise se donne ; il indique les voies et moyens pour parvenir à ce qu'elle a la volonté d'être* ». ¹

¹ B- Dobiecki, op.cit, page 127.

Le projet d'entreprise ne se résume pas à la planification stratégique, limitée à une préoccupation essentiellement économique et qui apparaît comme le domaine réservé au haut encadrement. L'objectif est ici de faire partager le destin de l'entreprise par l'ensemble du personnel.

Ainsi, le projet d'entreprise exprime les valeurs de l'entreprise et constitue le moteur de l'action. C'est un cadre de référence et un programme d'action établi à partir étude sur la mission et les ambitions de l'entreprise et reposant sur ses valeurs fondamentales.

Le projet d'entreprise s'inscrit dans la rude bataille de la compétitivité. Son objectif est de donner un sens à l'action et de faire converger toutes les énergies très souvent dispersées. A travers lui, les managers tentent de regrouper et d'orienter les énergies dans une direction commune.

Le projet d'entreprise constitue donc l'expression, d'une part, d'une volonté partagée : de vivre , de travailler et de réussir ensemble , d'autre part, dans la mise en place de méthodes pour y parvenir.

En terme de communication, il s'inscrit dans une perspective de construction d'une image attractive et distinctive par rapport aux cibles extérieures, et valorisantes et fédératrice par rapport aux cibles intérieurs.

Des nombreux projets élaborés et mis en application aujourd'hui dans les entreprises ressortent quatre lignes directives :

- La volonté d'enracinement historique,
- La détermination d'un code de valeurs.
- L'émergence d'un défi collectif
- La fixation des règles du jeu.

	Lignes directrices	Objectifs
Le projet d'entreprise	Une histoire vécue ensemble	Créer le sentiment d'appartenance
	Des valeurs qui guident l'action	Développer le consensus minimum
	Un défi collectif	Donner un sens à l'activité de chacun
	les règles du jeu dans la gestion du quotidien	Fixer les bases d'une justice interne

Figure (14) : le projet d'entreprise

Monique Brun (Philippe Rasquinel, op. cit, page 29

1- La volonté d 'enracinement historique :

« L 'entreprise fut trop souvent une organisation amnésique gérant le quotidien, laissant l'histoire aux archives »¹. Or l'identité d'une entreprise est, le produit de son histoire, des grands moments qui ont façonné ses styles de vie, ses habitudes de comportements et ses rites. L'histoire renforce le sentiment d'appartenance à l'organisation.

2- La détermination d'un code de valeurs :

S'il est primordial de favoriser le sentiment d'appartenance , il est tout aussi essentiel de créer un minimum de consensus. C'est le rôle dévolu à la détermination des valeurs d'entreprise . Ces valeurs sont le service au client, la rentabilité, le respect de la personne, l'esprit d'équipe , l'épanouissement du personnel, le professionnalisme dans l'action quotidienne , l'autonomie de l'entreprise , la foi.

¹ Strategor op.cit , p461.

3- L'émergence d'un défi collectif :

Ces valeurs, qui vont guider les choix de l'organisation, n'ont de sens qu'à travers l'objectif général que poursuit l'entreprise : c'est le défi collectif, la finalité suprême .

Enfin c'est de donner un sens à l'activité de chacun , par son intégration à un objectif et valoriser en permanence son utilité économique et sociale, assurer l'emploi et l'avenir du personnel , survivre, sont des exemples de tels défis.

4- La fixation de règles de jeu :

*« Les projets d'entreprise fixent enfin les règles du jeu, afin de donner les bases d'une justice interne essentielle au développement d'une adhésion de tous au défi collectif »*¹ . Ces règles sont très variables selon les entreprises . elles intègrent souvent les principales dimensions de la fonction sociale (évaluation des performances, rémunération , formation...)

En conclusion , la finalité d'un projet d'entreprise, est , de créer une dynamique de mobilisation des membres de l'entreprise. Il ne s'agit donc pas seulement de faire participer un nombre plus au moins important de membres de l'organisation à son élaboration ; il importe avant tout, de faire vivre le projet pour chacun, d'en rendre significatives les applications et les conséquences au niveau de chaque unité, service, poste de travail.

Trois approches, qui peuvent être menées conjointement, semblent aujourd'hui, recueillir la faveur des entreprises.

La première approche consiste à concrétiser le projet sous forme d'un support écrit qui est diffusé au personnel.

¹ Strategor , op.cit, p. 463.

La deuxième consiste à impliquer la hiérarchie dans la transmission et l'explication du projet et dans la mobilisation de tous les collaborateurs de l'entreprise.

La troisième approche, s'intéresse aux dimensions symboliques de tout projet humain, par le développement d'une série de techniques visant à accompagner la diffusion du projet.

SECTION 2 : LE METIER DE LA COMMUNICATION INTERNE

Il y a un risque majeur à développer l'image externe sans se soucier de structurer d'abord les mécanismes de la maîtrise de la communication interne, avec son personnel. De fait le personnel s'avère être le vecteur de l'image le plus crédible, la contrainte interne est bien celle qui s'impose en priorité pour toute politique de communication.

Les salariés constituent le premiers public de l'entreprise dans la mesure où ils ont le plus de motifs de réagir aux message de la direction et de moyens de peser sur ses décisions. C'est aussi le personnel en contact direct avec la clientèle et donc celui qui lui transmet sa conviction ou ses regrets. C'est enfin le personnel qui saura ou non, selon son efficacité et sa motivation, relayer des actions stratégiques et des objectifs sur lesquels l'entreprise peut s'engager à l'extérieur.

Toute direction générale devra donc disposer d'une bonne organisation de sa communication interne avant de lancer des actions ambitieuses pour promouvoir l'image de marque de l'entreprise.

Paragraphe 1 : La conduite de la communication interne

1- La communication interne nécessite une collaboration de toute la direction générale :

*« la pratique a souvent révélé des rapports conflictuels entre la fonction de la communication et la fonction ressources humaines pour ce qui touche à la gestion de la communication interne ».*¹

C'est la prise en compte globale de toute les exigences, internes et externes, de manière cohérente et complémentaire qui peut déboucher sur une

¹ Patrick D'Humieres « Management de la communication d'entreprise » Ed. Eyrolles, Paris 1994, p120.

dynamique générale ; la coopération des deux fonctions est donc une nécessité de management en ce domaine. Elle se résout en général à travers des mécanismes de régulation du type « comité de communication interne » où sont définis les orientations de politique et de discours, les grands choix d'organisation et les principaux vecteurs utilisés.

2- Cadres et correspondants ou les relais de la communication interne :

La gestion de la communication implique une dimension décentralisée au contact des hommes. C'est auprès du personnel et dans les sites que s'effectue l'essentiel de l'effort d'animation et d'information.

Pour cette raison, les cadres doivent sentir qu'ils ont une mission particulière :

- une mission de relais des options de la direction, pour les expliquer,
- une mission d'écoute, qui consiste à favoriser le dialogue à la base et la remontée des questions qui se posent,
- une mission d'animation, car ce sont eux qui doivent assurer la diffusion des valeurs d'entreprise et transmettre la culture, en générant la dynamique interne par des techniques de motivation.

Dans leur rôle de communication interne, les cadres peuvent s'appuyer sur le réseau des correspondants qui servent à la diffusion et à la remontée de l'information dans chaque site.

Les correspondants de communication sont les personnes désignées par le directeur d'activité, au sein de chaque entité opérationnelle, afin d'assurer une tâche de coordination des initiatives de communication sur leur site d'une part, et de liaison avec les responsables de communication interne et externe du groupe, d'autre part.

3- L'approche marketing de son public interne :

Il ne peut y avoir une bonne communication interne en dehors d'un effort collectif et d'une vision complémentaire de tous les éléments structurant du rapport employé-employeur. C'est ce qui rend difficile l'exercice de la communication interne.

Le climat interne résultant sera néanmoins très différent selon les situations, les contextes économiques, les cultures, les traditions et les règles sociales dans une entreprise donnée ; ces spécificités culturelles pèsent de tout leur poids sur l'état de la communication interne.

La connaissance de ces spécificités constitue donc un préalable à la définition d'une politique de communication interne.

L'adhésion du personnel aux objectifs de l'entreprise, adoptera un comportement plus ou moins productif en fonction de son adhésion à un moment donné. Il y a bien une relation de marché entre le public interne et la communication interne de l'entreprise, dont l'efficacité globale du personnel est le produit final.

Paragraphe 2 : Le baromètre du climat interne

Il permet de s'interroger sur la façon dont la communication est vécue au sein de l'entreprise.

Une enquête d'opinion des salariés est indispensable, le but est de connaître, avec le moins de déformation possible les perceptions et les attentes du personnels et le degré réel d'adhésion des salariés.

Il s'agit de mieux appréhender :

- * l'image interne : comment les salariés perçoivent ils leur entreprise ?
- * et le climat interne : quels sont les points d'adhésion et de conflit ?
comment s'expriment les insatisfactions du personnel ?

quels en sont les objectifs ?

Dans ce but, certaines entreprises ont mis au point un baromètre du climat social, c'est à dire un outil de suivi régulier des attentes et des opinions des salariés à l'égard de leur entreprise.

Le baromètre interne peut être conduit soit par l'entreprise, soit par un partenaire extérieur.

1- Mode d'établissement d'un baromètre interne :

- sensibiliser et motiver au préalable l'encadrement,
- informer les représentants du personnel et essayer de recueillir leur adhésion en montrant l'intérêt du baromètre interne,
- déterminer les indicateurs,
- établir le questionnaire permettant d'évaluer les indicateurs,
- promouvoir l'enquête dans le journal interne, par des affichettes, en organisant des réunions d'information, afin d'obtenir un taux de retour important,
- réaliser l'enquête une fois par an ou tout les deux ans,
- le questionnaire doit être adresser à chaque salarié,
- dépouiller et analyser objectivement les résultats,
- informer prioritairement l'encadrement de tous les résultats,
- faire une synthèse générale à tous les salariés (journal interne, réunion d'information, affichage),
- communiquer les mesures que l'on compte prendre.

2- Contenu du baromètre interne :

La connaissance de l'entreprise :

- activités,
- résultats,
- environnement,

- dirigeants.

L'image de l'entreprise :

- perception de l'entreprise,
- perception de la communication,
- perception de ses actions.

L'appréciation générale de l'entreprise :

- qualités - atouts,
- défauts - handicaps,

L'appréciation des valeurs internes :

- valeurs issues des dirigeants,
- valeurs dans les rapports sociaux,
- valeurs dans les rapports commerciaux.

La satisfaction au travail :

- personnelle,
- des conditions de travail,
- des conditions relationnelles,
- du fonctionnement hiérarchique.

L'appréciation de la communication interne :

- les supports d'entreprise (attractivité, périodicité, forme),
- information descendantes, ascendantes, latérales,
- informations sociales ,économiques ,
- communication humaine, de proximité.

L'état du dialogue interne :

- appréciation générale,
- appréciation du dialogue hiérarchique,
- appréciation du dialogue avec la direction générale.

La confiance dans l'entreprise :

- dans son avenir,
- ses dirigeants,
- ses initiatives.

Les attentes personnelles :

- changements économiques,
- fonctionnels,
- sociaux, humains, etc..

Les identifications :

- âges, sexe, site,
- niveau de responsabilité,
- niveau de formation,
- ancienneté, etc.

Deux autres moyens existent pour apprécier précisément la qualité et la performance d'une communication interne :

- l'entretien annuel qui permet aux salariés de s'exprimer sur la qualité de la communication qu'ils reçoivent,
- la gestion des ressources humaines qui prend en compte la qualité de la communication interne.

Paragraphe 3 : Le métier de la communication interne :

« La mission de la communication interne se trouve au carrefour de ces trois dispositifs, d'informations, d'animation et d'image »¹, de ce fait l'entreprise doit mettre en place une fonction susceptible d'attirer l'opinion interne dans le sens de la politique de la direction générale.

¹ Patrick D'Humieres, op.cit, p136.

Mais le bon fonctionnement de la mission de communication dépendra aussi de l'harmonie installée entre les deux logiques, ressources humaines et communication à travers des dispositifs articulés, pour faire en sorte que la communication interne ne soit jamais en décalage par rapport aux actions d'information et d'image externe de l'entreprise.

Donc la communication interne consiste à appréhender cette double nature de la communication et à se mettre au service de toute l'entreprise en prenant en considération l'opinion interne comme un paramètre de management qui concerne toute la direction générale.

- Un métier de gestion de l'actualité :

La création d'une dynamique de communication interne obéit aussi à un talent d'animation qui consiste à rapprocher les administratifs du marché, à élargir la compréhension des enjeux, à décroiser les services, à favoriser la réaction positives aux événements extérieurs. Cela exige une grande réactivité par rapport à l'actualité, mais aussi une anticipation constante pour préparer l'opinion aux argumentations de l'entreprise.

- Un métier de conviction ou l'enjeu de crédibilité du discours interne :

Un environnement en pleines mutation rapides, ne laisse aucune chance aux faux discours particulièrement chez les salariés pour assurer la confiance relative à la direction de l'entreprise.

Pour crédibiliser un management qui est souvent trop peu disposé à écouter, il convient, grâce à des mesures internes à favoriser la remontée des messages.

Il ne faut pas oublier, non plus que la responsabilité de la communication interne n'est jamais qu'une motivation collective à entretenir

dans des situations d'entreprise qui sont faites de déceptions, d'incertitude ou de conflits plus ou moins forts.

- Un métier de pédagogie pour développer la culture de communication de l'entreprise :

Les dispositifs constitutifs d'une bonne communication interne ne peuvent se développer avec succès que si certaines conditions ont été réunies dans la conception même du management de l'entreprise. Cela suppose qu'on soit passé d'une culture d'autorité à une culture d'écoute.

- La nécessité d'une attitude d'écoute :

La détection des attentes et des questions qui se posent les salariés et le point de départ de toute démarche de communication. Il peut s'agir soit d'attentes de connaissance, sur le fonctionnement général de l'entreprise, soit d'attentes de compréhension d'écoulant de modifications des orientations, soit d'attentes relationnelles, de facilitations des rapports entre les personnes. Dans tous les cas, il s'agit d'une demande psychologique, indispensable à la motivation.

- L'approche concrète du discours interne :

Le discours de la direction n'atteint pas les salariés s'il n'est pas suffisamment précis et concret, pour s'adapter à une mosaïque sociologique qui caractérise l'entreprise, il faut avoir quelque chose à dire, accepter de répondre aux questions qui surviennent et adopter les réponses aux attentes particulières des salariés.

CONCLUSION

Cerner les objectifs de l'entreprise en fonction de son patrimoine culturel, faire l'inventaire des moyens d'information, déceler les obstacles à la diffusion de l'information, constituent des besoins de l'entreprise afin d'informer, écouter et sensibiliser les salariés aux enjeux de l'entreprise ainsi que la mise en place du projet de l'entreprise en relation avec les aspirations des salariés.

En conclusion, informer les différents acteurs de l'entreprise, va permettre de les fédérer autour d'un projet commun et accentuer le sentiment d'appartenance à l'entité de l'entreprise, répondre aux besoins d'information des individus et prévenir les tensions sociales en contrecarrant la rumeur.

CHAPITRE II

ENJEUX ET PERSPECTIVES DE LA COMMUNICATION INTERNE A L'HEURE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NTIC)

INTRODUCTION :

Les organisations sont confrontées à de nombreux défis, or pour rester compétitives, elles sont contraintes de réduire sans cesse leurs coûts, d'améliorer la qualité, de raccourcir les délais et de proposer les produits toujours mieux adaptés aux exigences et aux attentes des individus.

L'organisation doit davantage être appréhendée comme un ensemble de processus qui se définissent comme un enchaînement de tâches visant un même objectifs. Ces processus concernant plusieurs fonctions de l'entreprise.

*« au cœur de l'organisation, les technologies de l'information présentent un levier de changement extraordinaire pour reconcevoir un processus ».*¹

Le recours aux nouvelles technologies NTIC et notamment aux divers réseaux (internet, intranet et extranet), offrent aujourd'hui les outils de circulation et de partage des informations entre les membres de l'entreprise, leur permettant ainsi de multiplier les échanges au profit de l'entreprise et de ses membres.

¹ Emmanuel - Robert Salmon - Arnaud Pateyrond « les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise » Ed. Economica, Paris 1996, p05.

SECTION 1 : LES ENJEUX DE LA COMMUNICATION INTERNE

L'entreprise étant un organisme vivant, sa stratégie doit être modulable et adaptable afin de pouvoir tenir compte des évolutions de l'entreprise et de son environnement. Cette adaptation immédiate n'est possible que par la remontée constante d'information : le feed back.

Les enjeux d'une stratégie de communication interne sont étroitement liés à la stratégie générale de l'entreprise, ils sont donc d'ordre interne et externe. Toute communication externe doit s'appuyer sur une démarche préalable de communication interne et cette dernière doit s'intégrer dans le dispositif de communication globale.

A travers ces enjeux, c'est la compétitivité globale de l'entreprise qui est en cause.

Paragraphe 1 : Les enjeux internes

Les enjeux internes peuvent être classés en quatre grands niveaux :

- la motivation du personnel,
- la cohérence des actions,
- le changement des comportements et des mentalités,
- l'amélioration de la productivité.

1- La motivation du personnel :

*« la majorité des chefs d'entreprise partagent désormais le sentiment que sans motivation du personnel il ne peut y avoir ni cohérence des actions et des initiatives, ni compétitivité, ni évolution de l'entreprise ».*¹

Si la motivation ne s'impose pas aux individus, il appartient à l'entreprise de créer toutes les conditions propices à son épanouissement et son développement. La condition essentielle à l'existence de la motivation du

¹ Tanelly Nguyen - Thanh, op.cit, p34.

personnel est la connaissance minimum de son entreprise et du sens de l'action.

- La connaissance de l'entreprise :

On sait que le stress, l'angoisse, l'anxiété et l'incertitude sont des facteurs paralysants et non maîtrisés par l'individu. Pour fonctionner tout individu doit pouvoir trouver des réponses convaincantes aux questions qu'il se pose sur l'entreprise et sur son propre avenir.

La communication interne doit permettre à chacun de trouver des éléments de réponses à ces questions, afin de dépasser tout risque de démotivation et de fuite hors de l'entreprise.

- La diffusion du sens de l'action :

La connaissance de l'entreprise génère un autre besoin, celui de la connaissance du sens de l'action :

L'individu se pose des questions sur un ensemble d'éléments qui ont un rapport entre l'entreprise et l'individu :

- « *l'action est-elle cohérente avec ce que je sais de l'entreprise ?* »

- « *ou va t on ? pourquoi ? comment ?* »

2- La cohésion des actions :

Nous avons vu à la section (1) du chapitre II du titre II, la communication interne comme condition de cohésion. C'est l'ensemble de messages, émanant de multiples endroits au sein de l'organisation, qui vont contribuer, ainsi, au renforcement de la cohésion interne. Une entreprise telle qu'elle soit, ne peut réaliser ses objectifs stratégiques sans une bonne coordination des actions engagées par l'ensemble des acteurs internes. Le manque d'information peut générer des incohérences.

L'un des rôles essentiels du management est de veiller à cette bonne coordination et cohérence qui passe inévitablement par :

- le management doit connaître les objectifs stratégiques et les plans d'action,
- le management doit être en mesure de transmettre toute l'information nécessaire à ses collaborateurs,
- le management doit être en mesure de faire remonter l'information.

Certaines entreprises ont saisi l'importance de cet enjeu et ont mis en place des outils de communication afin de transmettre et d'expliquer les objectifs et la stratégie générale de l'entreprise.

Enfin, les actions qui se font généralement sans coordination d'ensemble et sans prise en compte de l'intérêt générale, elle risque de conduire à une déperdition totale des énergies et à une décredibilisation des dirigeants.

3- Le changement des comportements et des mentalités :

Le troisième enjeu lié à la communication est le changement des comportements et des mentalités.

« l'époque actuelle est marquée par le facteur "changement". Aujourd'hui les changements se produisent dans les secteurs d'activité et l'entreprise se trouve confrontée à un environnement en mutation rapide » :¹

- de nombreuses entreprises changent de métier,
- chaque jour voit émerger une nouvelle concurrence,
- évolution technologique très rapide.

Plus que jamais l'entreprise et son personnel doivent savoir évoluer pour s'adapter aux perturbations extérieures.

La stratégie de communication appliquée à l'introduction d'un changement de mentalité et de comportement permet de mener le changement sur plusieurs fronts et d'établir une liaison entre eux, ainsi qu'une évaluation constante du niveau d'acceptabilité du changement par le corps social, et donc

¹ Fanelly Nguyen - Thanh, op.cit, p37.

d'une adéquation constante du plan d'action aux évaluations constatées. Sans la mobilisation et l'adhésion de tous aux objectifs de changement, l'introduction d'une démarche de changement risque de rester sans effet.

4- L'amélioration de la productivité :

le dernier enjeu de la communication interne est l'amélioration de la productivité et de la compétitivité de l'entreprise. Bien que la réalisation de cet enjeu résulte des précédents.

Paragraphe 2 : Les enjeux externes

Les enjeux externes sont directement liés aux enjeux internes. Les principaux enjeux sont au nombre de trois :

- favoriser l'interpénétration de l'environnement interne et de l'environnement externe,
- accentuer le rôle de l'entreprise dans le développement économique, politique et social de son environnement,
- permettre la réalisation des objectifs externes : chiffres d'affaires, positionnement stratégique.

1- L'interpénétration de l'environnement interne et de l'environnement externe :

L'amélioration de la compétitivité de l'entreprise est liée à l'interpénétration des environnements interne et externe.

Dans les représentations classiques de l'entreprise et de son environnement, le personnel n'avait pas un rôle important à jouer les seuls acteurs en contact avec l'extérieur étaient le dirigeant, les commerciaux et les services clientèle s'ils existaient.

Les conceptions modernes sont basées sur des représentations massive, où l'ensemble du personnel est un élément de contact avec l'extérieur.

*« plus la surface de transmission entre l'entreprise et l'extérieur est grande, plus les relations entre eux seront étroites ».*¹

La position des membres du personnel en contact avec l'extérieur est inconfortable s'ils ne sont pas suffisamment informés sur l'entreprise et ses objectifs. Dès lors, il est important que le personnel de l'entreprise puisse être un véritable relais de communication vers l'extérieur. Ce la nous conduit à parler de la théorie de l'agent ambassadeur d'image.

*« le principale rôle que nous jouons dans notre existence réside dans notre activité professionnelle. Toutefois, en dehors de notre métier, notre image professionnelle nous reste indissociablement collée. Par conséquent, la perception externe d'une entreprise, qu'un salarié transmet, souvent inconsciemment, aura toujours du poids, d'avantage même parfois qu'une campagne d'image ».*²

Cette théorie de l'agent ambassadeur, exportateur, ou vecteur d'image n'est pas valable seulement dans le cas de grandes entreprises.

Il est à noter aussi, qu'ils apparaissent lorsque le décalage est trop important entre les messages émis vers l'externe et ceux diffusés en interne peut provoquer des effets négatifs à titre d'exemple *« le lancement de la campagne SNCF c'est possible »*³ de France en 1985 a en un effet déclencheur d'une des plus longues grève de l'histoire de la SNFC.

2- L'accentuation du rôle de l'entreprise dans le développement de son environnement :

Aujourd'hui les entreprises ne peuvent plus ignorer le rôle important qu'elles ont à jouer dans le développement économique et social de leur environnement.

¹ Fanelly Nguyen - Thanh, op.cit, p40.

² Thierry Libaert, op.cit, p73.

³ Idem, p75.

Les entreprises devront apporter une réponse à de nouvelles préoccupations des publics de l'entreprise à titre d'exemple : problème d'insertion des jeunes en difficulté, le développement local, des actions humanitaires...

3- La réalisation des objectifs externes :

La finalité première de toute entreprise reste de dégager des bénéfices et de gagner de l'argent.

La mise en œuvre d'une stratégie de communication permet d'avoir un personnel motivé qui :

- mène des actions cohérentes allant dans le sens de la stratégie générale,
- veille à la productivité,
- remplit le rôle dans l'interpénétration des environnements interne et externe,
- est prêt à s'adapter au changement.

Dès lors, tout le personnel de l'entreprise contribue très largement à la réalisation des objectifs externes de chiffre d'affaires, de part de marché, de positionnement stratégique dans l'environnement concurrentiel.

SECTION 2 : PERSPECTIVES DE LA COMMUNICATION A L'HEURE DES NOUVELLES TECHNOLOGIES D'INFORMATION ET DE COMMUNICATION (NTIC)

Paragraphe 1 : Les nouvelles technologies de la communication

*« les nouvelles technologies d'information et de communication peuvent être définies comme étant l'ensemble des technologies d'information et de télécommunication, elles sont les résultats d'une convergence entre technologies. Elles permettent l'échange des informations ainsi que leurs traitement. Elles offrent aussi de nouveaux moyens et méthodes de communication ».*¹

D'après "Herbert Simon" (prix Nobel des sciences économiques 1978) les nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) aident à rendre : *« toute information accessible aux hommes, sous forme verbale ou symbolique, existera également sous forme visible par ordinateur ; les livres et mémoires seront stockés dans les mémoires électroniques... ».*²

Toutes ces technologies tournent autour du réseau internet, ce dernier a permis le raccourcissement des délais dans la diffusion et le partage des informations.

Du point de vue technologique, le recours aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC) et notamment aux divers réseaux (Internet, intranet et extranet), logiciels et autres bases de données, offrent aujourd'hui les outils de circulation et de partage des informations entre les membres de l'entreprise dans des conditions jamais égalées, leur permettant

¹ Colloque international « Management des savoir et développement des compétences », Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Tlemcen, les 14 et 15 décembre 2002.

² Emanuel - Arnaud Pateyron, Robert Salmon, op.cit, p28

ainsi de multiplier les échanges et de capitaliser les savoirs et savoir faire au profit de l'entreprise et de ses membres.

La révolution internet :

*« Internet est l'interconnexion d'un grand nombre de réseaux informatiques mondiaux, nationaux et régionaux, qui utilisent le même protocole de communication (ICP/Ip Internet protocol). Il permet à des paquets de données de traverser les multiples réseaux pour arriver à la machine destinataire ».*¹

Parmi les réseaux disponibles pour tous les usagers, personnels, professionnel ou commercial, le plus nouveau et le plus intéressant est sans doute internet.

La technologie d'internet s'applique très bien à des réseaux d'entreprise que l'on appelle intranet lorsque ces réseaux sont aussi ouverts à des partenaires tels que des fournisseurs, on le appelle extranet.

*« Il s'agit en fait d'une véritable révolution technique et culturelle qui se passe dans le monde depuis quelques années et qui risque de bouleverser nos façons de communiquer ».*²

Aujourd'hui internet relie de façon fiable, souple et peu coûteuse des micro-ordinateurs équipés d'un modem et connectés à une prise téléphonique. Ils constituent la plus gigantesque toile d'araignée (en anglais : "web").

L'histoire d'internet commence par une application militaire à l'époque de la guerre froide. Dans les années 1960, les dirigeants de pentagone confièrent à l'ARPA (Advanced Research Projects Agency) la mission de connecter entre eux différents gros ordinateurs militaires et universitaires pour

¹ Larent Hermel, Anne - Laure Nicolas « le multimédia Marketing et internet », éd Economica , Paris , 1997, p40.

² Jean-Michel Lefeure « savoir communiquer à l'ère des nouveaux média » Ed. Dunod, Paris, 1998, p110.

que la défense nucléaire des Etats Unie d'Amérique puisse résister à la destruction de certains d'entre eux par une attaque nucléaire venue de l'Est. En 1970, l'attaque n'a pas eu lieu, mais le réseau ARPANET demeurait. Un groupe d'universitaires sous la conduite de M. Doug Engel Bart, entreprit de le mettre à la disposition des universitaires pour leur permettre d'échanger leurs données, leurs questions et leurs idées. L'idée d'une communauté de recherche et d'intérêts, constituée autour d'un réseau d'ordinateurs, était née, c'est l'éruption massive des micro-ordinateurs qui fit le reste.

A partir cela internet prend une nouvelle dimension, ce n'est plus un réseau informatique mais plutôt un nouveau média de communication qui ne cesse de se développer et de se généraliser au fil des jours.

Ainsi internet est devenu un média de communication universel, le premier centre d'échange d savoir et de diffusion.

Paragraphe 2 : La communication interne à l'heure d'intranet

Le président directeur général de l'entreprise "Next Computer" a dit que « *L'intranet a cassé les murs au sein des entreprises* ». ¹

« *d'une manière très simple, on peut définir l'intranet comme l'organisation du réseau informatique interne à l'entreprise selon le principe d'internet, avec un ou plusieurs web* ». ²

Ainsi, l'intranet permet, en interne de : mieux communiquer à travers l'entreprise et ses filiales, se tenir informé pour l'ensemble du personnel, promouvoir et vendre des projets, des nouveaux produits...

En effet, intranet signifie avant tout la multiplication des sources d'information, non seulement en externe, mais aussi en interne. Aussi, il est

¹ Laurent Hermel - Anne - Laure Nicolas, op.cit, p53.

² Mohamed Meziane : « La communication et les nouvelles techniques de l'information »
Ed. El Ayem 2000, p146.

possible à chacun des salariés de l'entreprise de faire connaître son point de vue, ses observations, sur l'évolution de tel ou tel produit ou service.

Ainsi un commercial pourra communiquer directement et en temps réel avec le service marketing.

Si l'avantage apparaît ici évident, il ne sera exploitable que si l'entreprise se donne les moyens de traiter rapidement cette information et de mettre à jour ses données dans chacun des services concernés.

L'intranet ne prend de sens que dans la perspective des objectifs assignés à la politique des entreprises. Dans ce contexte, c'est tout le monde professionnel qui montre de plus en plus de l'intérêt pour ce nouveau moyen de communication interne, qui permet de libérer les positions de décloisonner les services et les directions et d'encourager l'échange latéral de données, c'est à dire de mettre l'information à la portée de l'ensemble des membres de l'organisation. Dans ces conditions, la communication devient un facteur stratégique dans la motivation des membres et l'utilisation optimale des données. Cette prise de conscience de l'importance du facteur communicationnel, dans la nouvelle ère, rejoint une réflexion sur les avantages et les opportunités qu'offre intranet, en vue de redynamiser l'environnement organisationnel.

Cristelle Chappaz, consultante au centre d'études générales et d'organisation scientifique, parle d'intranet en ces termes : « *Il leur permet d'informer, de fédérer, de former, et de gagner en efficacité parce qu'il facilite l'extension du travail en équipe, la mise en commun des compétences* ».¹

Dans la plus part des entreprises et des institutions, qui ont réalisé des progrès dans le domaine de l'informatique et, plus particulièrement, dans celui des réseaux, la diffusion en interne des informations fait apparaître,

¹ Mohamed Meziane, op.cit, p148.

actuellement, l'évidence de l'application du réseau interne de l'organisation. Celui-ci s'avère, en effet, très économique.

La nécessité d'une culture de l'information :

Comme nous l'avons dit, la rapidité avec laquelle se propage l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication, les placent parmi les préoccupations des entreprises. Mais avant de raisonner sur les outils d'abord, alors que la bonne démarche est :

- premièrement : objectifs
- deuxièmement : process
- troisièmement : organisation
- en dernier lieu : outils

1- objectifs : il faut expliquer aux salariés quelle est l'utilité des informations mises à leurs dispositions, et comment l'intranet peut servir à la stratégie de l'entreprise.

2- Process : il faut réfléchir au préalable sur les modes d'utilisation de l'information. L'information sensible doit être réservée à certains niveaux de la hiérarchie, ou bien disponible à ceux qui ont réellement besoin.

3- Organisation : a-t-on une culture de confiance où on partage les informations ou bien chacun joue-t-il un jeu personnel ? *« Si on veut que de l'information de valeur soit partagée sur intranet, il faut tout d'abord s'assurer qu'il existe une culture de confiance et d'amitié dans l'entreprise ».*¹

¹ Bruno Martinet et Yves - Michel Marti « l'intelligence économique » Ed. D'organisation, Paris, 2001, p235.

Paragraphe 3 : Stratégie de l'entreprise face à cette nouvelle technologie

La rapidité avec laquelle se propage l'utilisation des NTIC et les avantages qu'elles offrent à leurs utilisateurs, les placent parmi les premières occupations de toute entreprise soucieuse de son avenir dans un environnement en perpétuel mutation. Une réflexion s'impose à toute entreprise de définir une stratégie qui lui paraît la plus appropriée, à cet égard, on identifie deux stratégies possibles :

A- La stratégie d'attente :

Les partisans de cette stratégie, quantifiés de pessimistes et peu sensibles aux changements que peuvent apporter les nouvelles technologies d'information et de communication, et ne croient pas leur nécessité du moins pour le moment. Les arguments qu'ils utilisent sont tout à fait légitime, pour eux, ces nouveaux outils ne sont pas un objectif prioritaire pour l'entreprise. Ensuite investir dans tel outil coût très cher pour le peu de résultats qu'il peut apporter pour l'entreprise.

Enfin une perte de pouvoir par diffusion de l'information.

B- La stratégie offensive :

Cette stratégie d'engagement, paraît la plus appropriée pour toute entreprise qui veut jouer un rôle moteur et conforter son image. En effet l'introduction des nouvelles technologies d'information et de communication dans l'entreprise va permettre d'améliorer la productivité et la qualité des prestations, ce qui valorise son image sur le marché. Une telle stratégie va lui permettre également de s'intégrer dans l'univers des NTIC et de faire face à la mondialisation.

La mise en œuvre de cette stratégie dépend aussi du profil du manager s'il est le genre qui désire prendre le risque.

Dans les pays industrialisés, ou un grand nombre de firmes possède un site internet. Imaginons donc une entreprise qui n'est pas encore inscrite sur le web, elle perdra sûrement une de sa clientèle dans un contexte concurrentiel très rude. *« Cependant, seul les entreprises qui ont pris l'initiative d'intégrer ces nouvelles technologies vont prendre de la distance et acquérir plus d'expériences et d'apprentissage »*.¹

Donc adopter la stratégie offensive par l'entreprise pour l'acquisition des nouvelles technologies n'est plus une question de choix mais plutôt une exigence.

Paragraphe 4 : L'impact des nouvelles technologies d'information et de communication sur l'organisation du travail

Actuellement les nouvelles technologies d'information et de communication NTIC arrivent massivement dans les entreprises sous des formes différentes, internet, intranet et vidéoconférence. L'entreprise est ainsi bouleversée avec ces changements technologiques qui diffèrent énormément des autres types de développement technologique qui concernent principalement les processus de production.

La nouveauté de cette technologie est quelle exige des réformes profondes dans le style de management, les méthodes de travail et son organisation. Les changements observés dans le mode de travail et son organisation peuvent varier d'une entreprise à une autre.

« L'utilisation de ces nouvelles technologies dans l'entreprise peut se trouver d'une évolution profonde en terme d'organisation : la transversalité des fonctions de l'entreprise ».²

¹ Colloque international « management des savoir et développement des compétences », Faculté des sciences économiques et de gestion, Université de Tlemcen, les 14 et 15 décembre 2002.

² Laurent Hermel, Anne - Laure Nicolas, op.cit, p62.

En effet, quel que soit le mode d'organisation choisi par l'entreprise, celui-ci est caractérisé par un cloisonnement plus ou moins important de ses différents services.

La tendance actuelle, en la matière, est le rapprochement des fonctions, et la transversalité est un terme qui entre peu à peu dans les moeurs des entreprises pour réaliser cette transversalité, il s'agit de mettre l'information à la portée de tous. Car souvent le fait de détenir de l'information entraîne des phénomènes de cloisonnement.

L'un des avantages des nouvelles technologies est l'accès à l'information pour tous, et ce quelque soit la position de son utilisateur, il est alors possible d'envisager une transversalité de fonctions grâce à une meilleure communication de l'information à tous les niveaux.

Dans ce processus de changement de mode de travail, on remarque :

- une évolution vers plus d'autonomie des salariés à une information partagée,
- chaque travailleur devient un centre de décision au plus proche problème ce qui donne plus de réactivité à l'entreprise,
- la formation des travailleurs se consulte grâce aux nouveaux canaux de communication (internet, intranet, vidéoconférence),
- la généralisation du travail en groupe doit beaucoup au développement des NTIC,
- un mode de management en rupture totale avec la logique Taylorienne basée essentiellement sur la réactivité et la flexibilité de l'organisation en plaçant l'homme autant qu'acteur au centre du processus de création de valeur pour l'entreprise.

CONCLUSION

Les nouvelles technologies d'information et de communication NTIC permettent en effet un meilleur accès aux informations de tout ordre pour l'ensemble du personnel de l'entreprise et facilite le partage de ces informations, pour une plus grande performance de l'organisation.

Grâce donc aux possibilités technologiques offertes par les nouvelles technologies d'information et de communication NTIC, il est désormais possible d'organiser de façon cohérente l'ensemble des connaissances disponibles dans l'entreprise et de les transformer en savoir faire organisé.

De plus, la capacité offerte par les NTIC à des bases de données alimentés par tous, développe un sentiment d'appartenance à l'entreprise plus fort et une grande solidarité entre les individus, ce qui facilite le fonctionnement des groupes de travail grâce à un mode d'organisation transversale qui rapproche les différentes fonctions de l'entreprise en cassant la structuration pyramidale.

On conclusion, on peut déduire que l'introduction des nouvelles technologies au sein de l'entreprise doit répondre avant tout à un besoin bien défini. Elle sont un moyen stratégique qui donne des avantages compétitifs décisifs aux entreprises performantes de ce début de siècle. Mais avant de penser aux avantages, il faut bien réfléchir sur les besoins réels de l'organisation car les coûts induits par cette nouvelle technologie ne sont pas négligeables.

TITRE III

APPROCHE CONCRETE DE
LA COMMUNICATION
INTERNE AU SEIN DE
L'ENTREPRISE E.N.C.G DE
MAGHNIA

CHAPITRE I

PRESENTATION DE L'ENTREPRISE ET METHODOLOGIE D'INVESTIGATION RETENUE

La société par action des corps gras E.N.C.G est une société créé le 21 Août 1968 sous le sigle de la SNCG.

Son organisation, sa maîtrise des process technologiques et son expansion lui ont valu d'être en 1973 le chef de file de la nouvelle société de gestion et de développement des industries alimentaires SOGEDIA par l'intégration des activités de la conserverie et du sucre.

La restructuration des entreprises en 1982, a permis une séparation des filières sucre par la création de l'ENASUCRE , jus et conserves par la création de ENAJUC et la constitution de l'entreprise nationale des corps gras ENCG.

L'ENCG a accédé au statut d'entreprise autonome en 1989 et devenu la société par actions des corps gras, SPA ENCG.

Dans le cadre de la réorganisation intégrant l'amélioration des capacités managériales et l'amélioration de la position économique, l'ENCG s'est restructurée en fin Décembre 1997, en adoptant le schéma organisationnel suivant :

- un groupe industriel au niveau central dénommé Groupe industriel de corps gras ENCG,

- Création de cinq (05) filiales réparties à travers le territoire national :

- * COGAL/SPA Filiale d'Alger , elle regroupe trois unités (UP1-UP5-UP6).

- * COGB/SPA Filiale de Bedjaïa , elle regroupe deux unités (UP7-UP8).

- * COGO/SPA Filiale d'Oran , elle regroupe deux unités (UP2-UP3).

- * COGA/SPA Filiale de Annaba , (UP4).

- * CGM/SPA Filiale de Maghnia , (UP9).

Les activités du groupe des corps gras sont axées essentiellement dans la transformation des matières d'origine animale et végétale en vue de la fabrication des produits de grandes consommations et des produits destinés pour l'industrie technique et pharmaceutique .

A- Les produits de grande consommation concernent deux gammes :

- la gamme des produits alimentaire de grande consommation (Les huiles alimentaires, les margarines, et les matières grasses aromatisées) ;

- la gamme des produits d'hygiène corporelle et domestique (savons , et savons de toilettes).

B- Les produits pour l'industrie technique sont : les graisses végétales, les glycérides, les acides gras, l'huile de lin, et les copeaux.

LE POTENTIEL DE PRODUCTION DU GROUPE (DEC 2002) :

- Huiles raffinées	400.000 (t/an)
- Margarines	30.000 (t/an)
- Ghée et graisse végétales	15.000 (t/an)
- Savon de ménage	120.000 (t/an)
- Savon et les toilettes	20.000 (t/an)
- Glycérine	3.000 (t/an)
- Acides gras distillées	3.000 (t/an)
- Copeaux de savon	15.000 (t/an)

Dans le cadre des mesures d'encouragement prises en Algérie pour le développement de l'investissement, la SPA ENCG cherche le concours de partenaires en vue de développer ses capacités de production et de rentabiliser son potentiel existant.

PRESENTATION DU COMPLEXE CORPS GRAS DE MAGHНИЯ :

Nom ou raison sociale : groupe industriel des corps gras, filiale Maghnia.

Sigle ou enseigne commerciale : CGM Maghnia.

Adresse du siège social : route de Tlemcen Maghnia /BP 280.

Activité principale : Raffinage et conditionnement des huiles alimentaires ainsi que la savonnerie.

Activité secondaire : Glycerinerie.

Forme juridique : EPE.

Superficie totale : 7 ha

Le complexe actuel des corps gras implanté dans la zone industrielle de la ville de Maghnia a connu dans la phase de réalisation de très profond changement dans ses objectifs et sa conception.

Initialement c'était une conserverie de fruits et légumes entrant dans le cadre du plan quadriennal 1974 - 1977.

La conserverie de Maghnia dont les prévisions de production devaient atteindre 12.000 t/an , était la plus importante unité de ce type programmée en Algérie.

Cette unité dont une grande partie de la production était destinée pour l'exportation devait traiter des légumes (Tomates, artichauts, ..etc) et des fruits.

Le choix de la région de Maghnia pour l'implantation de cette importante usine a été dicté par la mise en exploitation du périmètre irrigable qui s'étendait sur une superficie de 12.000 hectares. Une partie de la production provenant du périmètre devait être traitée par cette conserverie, le reste des approvisionnements en matière premières , devait provenir de la région Est du Maroc.

L'investissement consenti était disproportionné par rapport à l'activité saisonnière et à ce que l'unité pouvait rapporter comme ressources, donc pour des raisons économiques et de rentabilité du projet, il a été décidé l'adjonction en 1982 d'une activité permanente de traitement des corps gras comprenant un atelier de raffinage des huiles et un atelier de fabrication de savon.

Les unités corps gras sont entrées en production en 1987 et 1989 respectivement pour les huiles et le savon. Quant à la conserverie seuls les essais à vide des installations ont pu être effectués en 1991. Les essais en charge était pratiquement irréalisable du fait de l'indisponibilité des matières premières et de l'insuffisance de l'alimentation en eau potable dont le débit a été réduit de 2/3 par rapport au débit initialement attribué.

L'absence de perspective quant à l'amélioration de ces carences fondamentales a rendu l'unité conserverie caduc et son maintien à Maghnia ne se justifiait plus. Ainsi le transfert de la totalité des équipements vers les unités ENAJUC a été décidé et exécuté en Mai 1993.

SECTION 1 : PERTINENCE DE NOTRE CHAMP D'ANALYSE

Le thème central de notre mémoire est « un essai d'analyse de la communication interne ». Cette forme de communication constitue une autre source de la compétitivité de l'entreprise dans un environnement complexe, imprévu et en perpétuel mutation.

Le sujet pour lequel nous avons opté est d'une actualité indéniable et notre recherche s'est appuyée sur des ouvrages et des articles. Par ailleurs, ce sujet est aujourd'hui une préoccupation essentielle des entreprises, surtout que la rapidité avec laquelle se propage l'utilisation des nouvelles technologies d'information et de communication «NTIC» et leur impact sur la réorganisation du travail.

Le recours à ces nouvelles technologies et notamment aux divers réseaux (internet, intranet et extranet), logiciels et autres bases des données, comme nous l'avons mentionné au chapitre II du titre II, offre aujourd'hui les outils de circulation et de partage des informations entre les membres de l'entreprise dans des conditions jamais égalées. Ce qui facilite le fonctionnement des groupes de travail grâce à un monde d'organisation transversale en cassant la structuration pyramidale.

Lorsque notre recherche a donné ses principales conclusions, il a évidemment fallu les confronter à la réalité de nos propres entreprises. Dès lors, s'est posé le problème du choix de l'entreprise qui allait faire l'objet de nos investigations. Un tel choix ne peut être le fruit du hasard, il se doit d'être justifié par des arguments solides :

- la première raison qui a motivé notre choix est celle de la proximité géographique, dans la mesure où cette entreprise se trouve dans la wilaya de Tlemcen,

- l'E.N.C.G Maghnia est une entreprise qui compte deux décennies d'âges, et qui a donc aujourd'hui une histoire et une maturité,

- les effectifs permanents de l'entreprise approchent aujourd'hui les 450 employés,

- le secteur d'activité dans lequel évolue l'entreprise exige des réformes profondes dans le style de management. Il s'agit de mettre l'information à la portée de tous pour réaliser la transversalité et le décloisonnement des fonctions,

- enfin, l'entreprise est aujourd'hui confrontée à une concurrence avec l'ouverture du marché. Toutefois, une cohérence de ses différentes formes de communication va lui permettre une meilleure adaptation avec son environnement.

SECTION 2 : METHODOLOGIE D'INVESTIGATION RETENUE

Cette recherche a été menée au cours des mois de Mai et Juin 2003.

L'investigation s'est déroulée en six phases.

Premièrement : Les phases de l'investigation

1- Recueil à travers les séances de travail avec les dirigeants de l'entreprise E.N.C.G Maghnia .

2- Recensement, collecte et analyse de toute les données et information intéressant l'E.N.C.G Maghnia .

3- Visite de terrain (différents départements de l'entreprise).

4- Action d'information et de sensibilisation de la population ciblée par notre enquête.

5- Distribution du questionnaire à l'ensemble de la population ciblée.

6- Traitement et exploitation des données.

Deuxièmement : La population ciblée, justifiant le choix de l'échantillon retenu :

L'échantillon a été déterminé en fonction de la répartition de l'effectif global de l'entreprise selon le tableau ci dessous :

Fonction/groupe	CD	CS	CM	M+E	Total
Direction	01	03	04	01	09
Dép. G.R.H	-	03	08	29	40
Dép. production	-	02	12	208	222
Dép. maintenance	-	04	16	27	47
Dép. commercial	-	02	11	61	74
Dép. Hygiène et sécurité	-	-	01	22	23
Dép. Finance comptabilité	-	01	05	02	08
Laboratoire	-	-	05	04	09
Total	01	15	62	354	432

Tableau (1)¹ : Répartition de l'effectif par fonction : année 2002

¹ Tableau n° (1) : Source : le département G.R.H

Légende :

C.D : Cadre dirigeant

C.S : Cadre supérieur

CM : Cadre de maîtrise

M : maîtrise

E : exécution

N.B : Nous avons jugé utile de regrouper la catégorie maîtrise et la catégorie exécution dans la même colonne (Tableau 1) car il n'y a pas de différence de fonction entre les deux catégories.

Vu l'effectif important qui est de 432 permanents, ainsi que le nombre de structures existantes au sein de l'entreprise, la détermination de l'échantillon a été calculée sur la base de 20% de l'effectif global .Donc soit un échantillon d'environ 86 personnes .

Notre première démarche était de calculer le pourcentage de représentativité de l'effectif par fonction.

Exemple 1 : Le pourcentage des cadres supérieurs de la direction par rapport à l'effectif global .

$$03/432 \times 100 = 0,6\%$$

Exemple 2 : Le pourcentage des cadres de maîtrise par rapport à l'effectif global.

$$04/432 \times 100 = 0,9 \%$$

avec le même mode de calcul , nous avons obtenu le tableau suivant :

Fonction/groupe	CD (%)	CS (%)	CM (%)	M+E (%)	Total (%)
Direction	0,2	0,6	0,9	0,2	1,9
Dép. G.R.H	-	0,6	1,8	7	9,4
Dép. production	-	0,5	3	48	51,5
Dép. maintenance	-	0,9	4	6,2	11,1
Dép. commercial	-	0,5	2,5	14,1	17,1
Dép. Hygiène et sécurité	-	-	0,2	5	5,2
Dép. Finance - comptabilité	-	0,2	1,1	0,5	1,8
Laboratoire	-	-	1,1	0,9	2
Total	0,2	3,3	14,6	81,9	100

Tableau (2) : Répartition de l'effectif selon le pourcentage de représentativité

Enfin le tableau(2) nous a permis de déterminer l'ensemble des personnes ciblées par le questionnaire et qui représentent les différents niveaux professionnels selon le chiffre global de l'échantillon qui est de 86 personnes.

Exemple 3 : Le pourcentage des cadres supérieurs de la direction par rapport à l'effectif de l'échantillon.

$$0,6 / 100 \times 86 = 0,516$$

Exemple 4 : Le pourcentage des cadres de maîtrise de la direction par rapport à l'effectif de l'échantillon .

$$0,9 / 100 \times 86 = 0,801$$

Avec le même mode de calcul, nous avons obtenu la répartition de l'échantillon d'étude.

N.B : La variation étudiée est de nature elle prend des valeurs entières .

Fonction/groupe	CD	CS	CM	M+E	Total
Direction	0,172	0,516	0,774	0,172	1,634
Dép. G.R.H	-	0,516	1,548	6,02	8,084
Dép. production	-	0,43	2,58	41,28	44,72
Dép. maintenance	-	0,774	3,44	5,332	9,546
Dép. commercial	-	0,43	2,15	12,126	14,706
Dép. Hygiène et sécurité	-	-	0,172	4,3	4,472
Dép. Finance - comptabilité	-	0,172	0,946	0,43	1,548
Laboratoire	-	-	0,946	0,774	1,72
Total	0,172	2,838	12,556	70,434	86

Tableau (3) : Répartition de l'effectif selon l'échantillon retenu

En réajustant les chiffres, la répartition se présente comme suite :

Fonction/groupe	CD	CS	CM	M+E	Total
Direction	-	01	01	-	02
Dép. G.R.H	-	01	01	06	08
Dép. production	-	01	02	41	44
Dép. maintenance	-	01	03	05	09
Dép. commercial	-	01	02	12	15
Dép. Hygiène et sécurité	-	-	-	04	04
Dép. Finance - comptabilité	-	01	01	-	02
Laboratoire	-	-	01	01	02
Total	-	06	11	69	86

Tableau (04) : Répartition de l'effectif (selon l'échantillon en réajustant les chiffres) enquêté.

SECTION 3 : CARACTERISTIQUES DU QUESTIONNAIRE ¹ :

Notre étude concrète a été menée à l'aide d'une enquête par questionnaire et des interviews qui ont accompagné le questionnaire.

1- Le questionnaire :

- Le questionnaire a été administré à une population de 86 individus (voir tableau (04)), pourcentage arrêté proportionnellement à l'effectif global de l'entreprise qui se chiffre à 432 permanents, selon le bilan du département de la gestion des ressources humaines de l'entreprise.

- Ensuite, ce questionnaire qui se compose de vingt questions, est un questionnaire cadré et fermé, c'est - à dire que l'interviewé n'a pas de liberté pour apporter des commentaires. Il doit simplement cocher les réponses de son choix.

Notons aussi que nous avons parfois eu à apporter certaines précisions de vive voix, pour une plus grande compréhension du texte, mais seulement lorsque ces précisions étaient demandées.

- Le traitement des données a été fait à l'aide du logiciel de traitement dénommé STATISTICA.

2- Les autres moyens d'investigation :

sachant que les questionnaires et les interviews ne pouvant traduire objectivement une situation donnée, c'est la raison pour laquelle nous avons eu à compléter ce questionnaire par des visites sur le terrain, des séances de travail avec les responsables concernés, ainsi que la recherche, la collecte et l'analyse de l'information documentaire relative à notre sujet de recherche :

¹ voir questionnaire en annexe I.

CHAPITRE II

LES RESULTATS DE L'INVESTIGATION

SECTION 1 : LES RESULTATS CHIFFRES DU SONDAGE

Tableau (1) : Répartition de l'effectif selon le sexe

Items	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
F	3	3	3,49	3,49
M	83	86	96,51	100,00

Tableau (2) : Ventilation de l'effectif par classe d'âge

Catégories	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
de 20 à 30	1	1	1,16	1,16
de 30 à 45	68	69	79,07	80,23
plus de 45	17	86	19,77	100

Tableau (3) : Répartition de l'effectif selon le niveau d'instruction

Niveau	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
Sans int.	17	17	19,77	19,77
N. primaire	22	39	25,58	45,35
N. moyen	28	67	32,56	77,91
N. secondaire	3	70	3,49	81,40
N. universitaire	16	86	18,60	100

Tableau (4) : Répartition de l'effectif selon la fonction

Catégories	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
EM	68	68	79,07	79,07
CM	12	80	13,95	93,02
CS	6	86	6,98	100

Tableau (5) : Répartition de l'effectif selon l'ancienneté

ITEMS	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
Moins d'un an	1	1	1,16	1,16
de 3 à 10ans	4	5	4,65	5,81
plus de 10ans	81	86	94,19	100,00

A la question : Par qui êtes-vous généralement informés?

(Classer les réponses par ordre d'importance de 1 à 3)

- 1- Par le syndicat de l'entreprise
- 2- Par la direction
- 3- Par les collègues de travail

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau (6) :

Modalités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
123	8	8	9,30	9,30
132	11	19	12,79	22,09
213	2	21	2,33	24,42
231	14	35	16,28	40,70
312	31	66	36,05	76,74
321	20	86	23,26	100

A la question : Cette information se fait elle le plus souvent:

(Classer les réponses par ordre d'importance de 1 à 3)

- 1- à votre demande
- 2- à l'initiative du syndicat
- 3- à l'initiative de la direction

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau (7) :

Modalités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
123	41	41	47,67	47,67
132	26	67	30,23	77,91
213	4	71	4,65	82,56
231	4	75	4,65	87,21
312	7	82	8,14	95,35
321	4	86	4,65	100,00

A la question : Comment êtes vous généralement informé?

(Classer les réponses par ordre d'importance de 1 à 5)

- 1- Par voie d'affichage
- 2 - Par un bulletin d'information
- 3- Par note de service
- 4- Dans le cadre des réunions de travail
- 5- De façon informelle (rumeur)

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau (8) :

Modalités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
13245	1	1	1,16	1,16
13542	1	2	1,16	2,33
15324	1	3	1,16	3,49
15342	1	4	1,16	4,65
31452	3	7	3,49	8,14
31542	2	9	2,33	10,47
34152	1	10	1,16	11,63
34512	1	11	1,16	12,79
35142	12	23	13,95	26,74
35412	1	24	1,16	27,91
42315	1	25	1,16	29,07
43125	3	28	3,49	32,56
43152	1	29	1,16	33,72
43215	1	30	1,16	34,88
45312	2	32	2,33	37,21
51324	1	33	1,16	38,37
51342	18	51	20,93	59,30
53124	1	52	1,16	60,47
53142	20	72	23,26	83,72
53214	1	73	1,16	84,88
53412	3	76	3,49	88,37
54123	1	77	1,16	89,53
54312	7	84	8,14	97,67
54321	2	86	2,33	100,00

A la question : Quel est selon vous le lieu le meilleur pour l'échange d'information?

(Classer les réponses par ordre d'importance de 1 à 3)

- 1 - La pause
- 2- Les réunions
- 3- Le contact direct avec le supérieur

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau (9) :

Modalité	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
123	5	5	5,81	5,81
132	42	47	48,84	54,65
213	2	49	2,33	56,98
231	12	61	13,95	70,93
312	14	75	16,28	87,21
321	11	86	12,79	100,00

A la question : Recevez-vous des informations portant sur les aspects suivants:

- a- Le résultat financier de l'entreprise
- b- Les produits vendus par l'entreprise
- c- Les contrats conclus avec les clients
- d- Le plan de développement de l'entreprise
- e- Les innovations, les nouveautés lancés par l'entreprise
- f- Les droits des salariés
- g- Les mouvements du personnel

h- La politique des salaires

i- Les stages, la formation

j- L'organisation du travail

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau (10a) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	56	56	65,12	65,12
OUI	30	86	34,88	100,00

Tableau (10b) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	70	70	81,40	81,40
OUI	16	86	18,60	100,00

Tableau (10c) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	83	83	96,51	96,51
OUI	3	86	3,49	100,00

Tableau N°10d :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	76	76	88,37	88,37
OUI	10	86	11,63	100,00

Tableau (10e) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	69	69	80,23	80,23
OUI	17	86	19,77	100,00

Tableau (10f) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	69	69	80,23	80,23
OUI	17	86	19,77	100,00

Tableau (10g) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	78	78	90,70	90,70
OUI	8	86	9,30	100,00

Tableau(10h) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	82	82	95,35	95,35
OUI	4	86	4,65	100,00

Tableau (10) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	64	64	74,42	74,42
OUI	22	86	25,58	100,00

Tableau (10j) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	64	64	74,42	74,42
OUI	22	86	25,58	100,00

A la question : Les informations diffusées dans l'entreprise sont-elles selon vous présentées de façon à être comprises?

Si non pourquoi?

- a- Style très complexe
- b- Présentation peu agréable
- c- Support inadéquat

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau (11) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	48	48	55,81	55,81
OUI	38	86	44,19	100,00

Tableau (11a) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	6	6	6,98	6,98
OUI	42	48	48,84	55,81

Tableau (11b) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	18	18	20,93	20,93
OUI	30	48	34,88	55,81

Tableau (11c) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	14	14	16,28	16,28
OUI	34	48	39,53	55,81

A la question : Pensez-vous que les informations que vous recevez sont utiles pour mieux connaître?

- a- L'activité de votre entreprise
- b- Les conditions de travail de votre entreprise
- c- Vos droits

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau (12a) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	52	52	60,47	60,47
OUI	34	86	39,53	100,00

Tableau (12b) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	52	52	60,47	60,47
OUI	34	86	39,53	100,00

Tableau (12c) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	59	59	68,60	68,60
OUI	27	86	31,40	100,00

A la question : Quel jugement portez-vous globalement sur l'information émise:

a- Par vos supérieurs hiérarchiques?

- Très utile
- Moyennement utile
- Inutile

b- Par vos représentants syndicaux?

- Très utile
- Moyennement utile
- Inutile

c- Par vos collègues

- Très utile
- Moyennement utile
- Inutile

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau (13a) :

ITEMS	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
Très utile	31	31	36,05	36,05
Moyennement utile	33	64	38,37	74,42
Inutile	22	86	25,58	100

Tableau (13b) :

ITEMS	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
Très utile	8	8	9,30	9,30
Moyennement utile	34	42	39,53	48,84
Inutile	44	86	51,16	100,00

Tableau N°13c :

ITEMS	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
Très utile	40	40	46,51	46,51
Moyennement utile	37	77	43,02	89,53
Inutile	9	86	10,47	100,00

A la question : Vos préoccupations sont-elles prises en compte par vos supérieurs?

- Souvent
- Rarement

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau (14) :

ITEMS	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
Souvent	21	21	24,42	24,42
rarement	65	86	75,58	100,00

A la question : Considérez-vous que les informations que vous recevez de votre supérieur hiérarchique vous permettent une meilleure compréhension de votre activité?

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau (15) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	27	27	31,40	31,40
OUI	59	86	68,60	100,00

A la question : Votre supérieur hiérarchique vous laisse-t-il une certaine autonomie dans la réalisation de votre travail ?

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau (16) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	9	9	10,47	10,47
OUI	77	86	89,53	100,00

A la question : Arrivez-vous à exprimer facilement vos préoccupations?

a- Auprès de vos supérieurs

b- Auprès de vos représentants syndicaux

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau (17a) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	15	15	17,44	17,44
OUI	71	86	82,56	100,00

Tableau (17b) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	24	24	27,91	27,91
OUI	62	86	72,09	100,00

A la question : Recevez-vous des réponses qui vous aident à apporter des solutions aux difficultés que vous rencontrez?

a- Réponse de la part du supérieur hiérarchique

b - Réponse de la part des représentants syndicaux

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau (18a) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	45	45	52,33	52,33
OUI	41	86	47,67	100,00

Tableau (18b) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	58	58	67,44	67,44
OUI	28	86	32,56	100,00

A la question : Quel est le mode que vous considérez comme le plus adéquat pour la solution de vos problèmes?

(Classer les réponses par ordre d'importance de 1 à 4)

- 1- Les réunions organisées par le supérieur
- 2- Les réunions organisées par le syndicat
- 3- La solidarité entre collègues
- 4- La défense personnelle de mes intérêts

Tableau (19) :

Modalités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
1234	3	3	3,49	3,49
1243	2	5	2,33	5,81
1324	6	11	6,98	12,79
1342	9	20	10,47	23,26
1423	3	23	3,49	26,74
1432	1	24	1,16	27,91
2134	2	26	2,33	30,23
2143	3	29	3,49	33,72
2341	1	30	1,16	34,88
2413	2	32	2,33	37,21
3124	9	41	10,47	47,67
3142	6	47	6,98	54,65
3214	3	50	3,49	58,14
3241	2	52	2,33	60,47
3412	17	69	19,77	80,23
3421	6	75	6,98	87,21
4132	1	76	1,16	88,37
4312	7	83	8,14	96,51
4321	3	86	3,49	100,00

A la question : Etes-vous informés des grands axes de développement de votre entreprise?

a- Par la direction

b - De la rumeur

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau (20a) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	73	73	84,88	84,88
OUI	13	86	15,12	100,00

Tableau (20b) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	14	14	16,28	16,28
OUI	72	86	83,72	100,00

A la question : Pensez-vous que d'autres personnes sont informées des grands axes de développement de l'entreprise?

Si oui, s'agit-il:

a- Des cadres?

b- des syndicats?

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau N°21 :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	5	5	5,81	5,81
OUI	81	86	94,19	100,00

Tableau (21a) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	6	6	6,98	6,98
OUI	75	81	87,21	94,19

Tableau (21b) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	3	3	3,49	3,49
OUI	78	81	90,70	94,19

A la question : Considérez-vous que l'on peut s'adresser facilement aux supérieurs hiérarchiques dans votre entreprise?

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau N°22 :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	7	7	8,14	8,14
OUI	79	86	91,86	100,00

A la question : Considérez-vous que vous même vous pouvez vous adresser à votre supérieur hiérarchique?

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau (23) :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	6	6	6,98	6,98
OUI	80	86	93,02	100,00

A la question : Considérez-vous que votre entreprise:

(Cocher la bonne réponse)

- Est bien gérée?
- Pourrait-être mieux gérée?
- Sans réponse

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau (24) :

ITEMS	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
Bien gérée	2	2	2,33	2,33
Pourrait être mieux gérée	72	74	83,72	86,05
Sans réponse	12	86	13,95	100,00

A la question : Pensez-vous que l'image réelle de votre entreprise correspond à l'image que celle-ci cherche à donner à l'extérieur?

Nous avons obtenu les résultats suivants :

Tableau N°25 :

Eventualités	Effectif	Effectif cumulé	%	% cumulé
NON	81	81	94,19	94,19
OUI	5	86	5,81	100,00

SECTION 2 : ANALYSE DETAILLEE DES RESULTATS DU **QUESTIOIONNAIRE**

Examinons à présent les résultats concrets de notre enquête d'opinion :

1- L'utilité de cet item est si simplement de savoir la répartition de la population ciblée selon le sexe. On remarque que (96,51%) sont de sexe masculins , et cela reflète la réalité de l'effectif global de l'entreprise qui est majoritairement masculine (97%).

2- La première observation qui s'impose à la lecture de ce tableau, est que la catégorie d'âge se trouvant entre 30 et 45 ans représente (79,07%) de l'échantillon. Cela explique d'un côté , que la plupart des travailleurs représentent une population relativement jeune. D'un autre côté , cela est dû aussi à l'âge de l'entreprise qui ne dépasse pas deux décennies.

3- A lecture de ce tableau on remarque que :

- environ (20%) de l'échantillon représente une catégorie sans instruction . Ce qui explique la nature des tâches affectées à cette catégorie comme l'entretien, hygiène et sécurité et enfin la production,

- (58%) de l'échantillon ont un niveau primaire et moyen , ce qui est appréciable pour une entreprise de production qui exige une certaine technique pour la réalisation certaines tâches,

- enfin, (18,60%) de l'échantillon ont un niveau universitaire, ce qui représente un pourcentage appréciable affecté pour des fonctions d'encadrement.

4- Etant donné que l'ENCG Maghnia est une entreprise de production , cela explique le pourcentage élevé qui représente les catégories (exécution et maîtrise) (79,7%) de l'échantillon retenu.

- Les catégories cadre moyen et cadre supérieur forment un pourcentage d'environ (20%) ce qui rejoint ce que nous avons avancé au précédent tableau.

5- A partir de ces données, nous retenons quelques faits principaux :

- la population recrutée récemment est très rare,
- les travailleurs qui justifient d'une ancienneté de plus de 10 ans dans l'entreprise forme l'écrasante majorité (94,19%). Il s'agit ainsi d'une population fidèle. Ceci nous amène à dire , à priori , que la plupart des travailleurs ont mené leur carrière professionnelle dans cette entreprise.

6- On constate que (22,09%) de l'effectif se dit être informé par le syndicat de l'entreprise, (18,61%) sont informés par la direction et (59,3%) par les collègues de travail.

- à travers ces chiffres , on remarque que c'est pas étonnant de trouver un pourcentage de (18,61%) de l'effectif qui sont informés dans le cadre formel dans une structure de type taylorien,

- (22,09%) exprime la capacité d'information de syndicat qui s'approche de celle de la direction et qui ont enfin de compte un impact faible sur les salariés,

- (60%) qui reflète l'information informelle est témoignée par contre, par une quasi absence de la communication interne dans l'entreprise.

7- On constate que (77,90%) jugent qu'ils sont informés à leur demande, (9,30%) sont informés à l'initiative du syndicat. Et enfin de compte (12,79%) sont informés à l'initiative de la direction .

- à l'issu de ces résultats, l'analyse rejoint totalement le précédent tableau , ce qui explique que les salariés sont souvent à la recherche de l'information ,

- il représente environ (78%) qui s'oriente vers l'information tirée des collègues de travail, mais font également eux même la démarche pour s'informer auprès du syndicat et de la direction.

8- On constate que :

- (4,65%) de l'échantillon sont informés par voie d'affichage,
- (23,25%) de l'échantillon sont informés par note de service,
- (9,30%) de l'échantillon sont informés dans le cadre des réunions de travail,

- (62,79%) de l'échantillon sont informés de façon informelle.

Nous restons dans le même esprit que celui mis a jour précédemment à savoir l'absence de toute stratégie de communication dans l'entreprise . En effet comme nous l'avons noté, 62,79% sont produit par le circuit informel. La seule procédure d'information réelle (à côté de la rumeur) est l'information fonctionnelle en l'occurrence les notes de service avec 23,25%.

9- On constate que :

- (54,65%) de l'échantillon privilégie la pause comme le lieu le meilleur pour l'échange d'information ,
- (39,07%) de l'échantillon considère en deuxième lieu le contact direct avec le supérieur,

- enfin , (16,28%) de l'échantillon considère les réunions comme le lieu meilleur pour l'échange d'informations.

Si le chiffre de (16,28%) accordé par les travailleurs à l'échange d'information par le biais des réunions , sont toute raisonnable , dans la mesure , ou il s'agit d'informations opératoires, par contre, l'informel reste le lieu privilégié pour le recueil de l'information (couloir, pause café : 54,65%) .

Le contact direct avec le supérieur s'il est appréciable qu'environ (39,07%) suppose (d'après les interviews complémentaires quant on a pu avoir) d'avantage des échanges d'information fonctionnelle (information sur le travail , procédures , méthodes). C'est durant la pause que les échanges d'informations extra - fonctionnelles ont effectivement lieu.

10- On constate que certains aspects de la vie de l'entreprise , les travailleurs disent ne pas avoir d'information relative aux éléments suivants :

- les contrats conclu avec les clients (96,5%),
- la politique des salaires (95,35%),
- mouvement du personnel (90,70%),
- plan de développement de l'entreprise (88,37%),
- les produits vendus par l'entreprise (81,40%),
- les droits des salariés (80,23%),
- les innovations, les nouveautés lancés par l'entreprise (80,23%),
- les stages , la formation (74,42%),
- l'organisation du travail (74,42%).

Plus de 3/4 des travailleurs se disent quasiment non informés sur tous les aspects de la vie de l'entreprise, ce qui dénote d'une gestion catastrophique de l'information dans cette entreprise, et ce sur deux plans :

sur le plan qui intéresse directement les intérêts propres des salariés : plus de (90%) de ces derniers se disent non informés sur la politique des salaires et sur le mouvement du personnel.

Presque autant (80,23%) ne sont pas informés de leur divers droits, voir même de l'organisation du travail (74,42%).

En clair, ni la direction , ni les syndicats ne participent à une politique de transparence , d'avantage encore, les syndicats dont c'est la tâche « naturelle ».

Par contre, on s'attendait bien, à trouver des chiffres aussi importants de désinformation sur des questions réelles, le plan de développement (88,37%), les produits vendus par l'entreprise (81,40%), les innovations, les nouveautés lancées par l'entreprise (80,23%).

11- A la question de savoir si les informations diffusées dans l'entreprise, sont présentées de façon à être comprises, les (55,81%) répondent par la négative.

En tentant de savoir les raisons de cet état de fait, on remarque que : environ (50%) du personnel considère que le style est trop complexe ; (34,88%) que la présentation est peu agréable et environ (39,53%) se plaignent du support qui est inadéquat.

Après approfondissement par le biais de quelques interviews , on a constaté que la complexité s'expliquait par le caractère technique des messages qui circulent.

12- A la question de savoir si les informations reçues permettent de mieux connaître certains aspects de l'entreprise , les réponses se rejoignent à

hauteur d'environ (60%) pour dénier tout intérêt aux informations reçues : sur l'activité de l'entreprise, leur droit, les conditions de travail.

En clair, le peu d'information formelle (de la part de la direction ou des syndicats) qui parviennent aux travailleurs apparaissent à ces derniers comme peu crédibles.

13- On constate que :

- s'agissant de l'information émise par le supérieur ; (36,05%) du personnel lui accorde beaucoup d'intérêt, contre (64%) qui les juge moyennement utile voir inutile,

- s'agissant de l'information émise par le syndicat , seul (9,3%) du personnel la considère comme utile contre (90,7%) qui lui accorde peu d'intérêt,

- enfin s'agissant de l'information puisée des collègues , (46,5%) la considère comme très utile, contre 43,5 comme moyennement utile ou inutile.

On peut dire que trois remarques essentielles retirent l'attention :

1- L'intérêt accordé à l'information récoltée auprès des collègues est le plus important (presque la moitié du personnel) ce qui rejoint nos conclusions précédentes à savoir la valorisation de la communication informelle.

2- Le syndicat semble occuper une place très négligeable auprès des travailleurs qui considèrent en effet que 90% de l'information émise par cette institution n'a pas d'intérêt , ce qui dénote de l'importance entre la base et ses prétendants représentants .

3- Même si les supports et le mode d'expression de l'information transmise par la direction semble inappropriée (voir question précédente) on sent un besoin réel de la part des travailleurs en rapport avec leur direction , ce

dont atteste le chiffre de (36%) attribué à l'intérêt accordé par le personnel à l'information formelle (de la direction).

14- On constate à travers les résultats, qu'une majorité confortable (75,58%) affirme que leur préoccupations ne sont pas prise en compte par leur supérieurs .

Cela dénote de nouveau de l'absence d'une véritable politique de communication. Ce qui confirme le signe de démotivation chez les salariés à travers les discussions entretenues , sur place avec les travailleurs pendant la période d'enquête.

15- Le fait que le personnel considère dans une forte proportion (68%) que les informations provenant des supérieurs permettent une meilleur compréhension de leur activité, semble aller à contre courant des réponses précédentes qui semblaient dévaloriser le rôle de ces derniers aussi bien sur la quantité que la qualité des informations émises.

Toutefois certains de nos entretiens nous ont permis de lever ce paradoxe apparent.

En effet l'importance de ces réponses exprime d'avantage un besoin d'information , qu'elle n'atteste d'une qualité d'information.

16- En observant les résultats affichés, environ (90%) se disent que leur supérieur hiérarchique leur accorde une autonomie pour la réalisation de leur travail.

Dès lors un certains nombre de questionnements s'imposent :

- est ce que c'est une autonomie marquée par une décentralisation du travail ?,

- est ce que c'est une autonomie de décision ?

A notre sens la réponse est négative , c'est plutôt un laisser aller, une liberté non assumée accordée aux collaborateurs qui s'explique par une véritable fuite de responsabilité.

17- On constate qu'une majorité importante du personnel (82,56%) se dise avoir une facilité de s'exprimer auprès de leur supérieur. De même , pour les représentants syndicaux , les résultats enregistrés 72,09% témoignent de la facilité des salariés a exprimer leurs préoccupations envers ces derniers.

Ces données, nous amènent à priori à prétendre que, du faite , que la plus part des travailleurs ont mené une carrière professionnelle commune, de plus que la tranche d'âge du personnel (entre 30 et 45 ans) représente environ (80%) , a instauré le climat d'une grande famille entre les salariés.

18- A la question relative à l'intérêt des réponses pour solutionner les difficultés rencontrées par les travailleurs, ces derniers n'ont pas la même appréciation, selon eux, qu'il s'agisse des supérieurs ou des syndicats.

En effet, ils semblent accorder beaucoup plus d'intérêt aux réponses des supérieurs (47,57%) qu'a ceux des syndicats (32,56%), même si pour ces deux catégories, plus de la moitié de travailleurs sont insatisfaits des réponses à leur problème.

- On sait que l'encadrement , en tant que relais dans le réseau formel des communications, est censé faire remonter les informations qu'il reçoit. Or, cette préoccupation représente à peine la moitié du personnel envers le supérieur hiérarchique (47,67%). On comprend dès lors, dans une structure taylorienne, plus le circuit hiérarchique est long, plus les chances des solutions aux difficultés resteront vaines.

- On remarque aussi, que les (67,40%) du personnel qui ont manifesté un avis défavorable quant aux réponses provenant des syndicats, ceci confirme encore une fois la position de scepticisme des salariés envers les représentants syndicaux qui ne se préoccupent des difficultés des travailleurs que rarement.

19- On constate que les réponses apportées à la question quel est le mode que vous considérer comme le plus adéquat pour la solution de vos problèmes ? sont les suivantes :

- pour les réunions organisées par le supérieur : (27,91%),
- pour les réunions organisées par le syndicat (9,31%),
- pour la solidarité entre collègues : (50,02%),
- pour la défense personnelle : (17,79%).

Même si un peu plus du quart des interviewés pensent que les réunions avec les supérieurs permettent de solutionner certains de leur problèmes, ce qui est appréciable, s'il l'on sait que seul (9%) pensent que les syndicats leur apportent cette aide, il n'en reste pas moins que c'est la solidarité de groupe qui constitue le recours essentielle des travailleurs (50%).

Ce qui par contre peut étonner, c'est le peu de confiance accordé à la démarche individuelle pour solutionner les problèmes.

En clair, si la réunion formelle apporte une partie de l'aide aux travailleurs, c'est la solidarité de groupe fondée sur l'informel qu'est le recours essentiel pour les solutions aux problèmes de chacun.

20- A la question si les travailleurs sont informés des grands axes de développement de l'entreprise, le chiffre (84,88%) des travailleurs sondés affirme qu'ils ne sont pas informés par la direction , alors que (83,72%) se

disent être informés par le circuit informel qui est la rumeur. L'analyse de ces chiffres rejoint totalement les précédents tableaux à savoir l'absence totale d'une stratégie de communication .

En effet , ces résultats confirment clairement la rétention de l'information par la direction, ce qui laisse place à la spéculation, même si la rumeur fait parfois passer les messages bien mieux que les canaux d'information officiels. A noter aussi, que cette situation peut être préjudiciable pour la cohésion entre les différents services, voir même influencer la relation entre la direction et la base.

21- On constate qu'aux yeux du personnel (à hauteur de plus de 87%) aussi bien les cadres que le syndicat sont destinataires d'information relative au développement de l'entreprise.

Si pour les cadres, cela n'est pour nous étonner en ce qui concerne les syndicats, cela signifie que les rapports le direction/syndicat sont apparemment satisfaisants , comme semble en attester l'importance de communication qu'ils échangent, c'est ce que confirment nos entretiens qui nous ont permis de relever la présence assidue des représentants des travailleurs aux réunions des comités de l'entreprise.

Ce qui est cependant paradoxale c'est l'absence de transfert de ces informations des syndicats vers la base.

22- A la question, s'il on peut s'adresser facilement aux supérieurs hiérarchique de l'entreprise, les résultats à cette question paraient évidents, ils confirment les conclusions précédentes. (voir analyse à la question 17) . Alors que (91,86%) des travailleurs pensent qu'il est facile de s'adresser aux supérieurs hiérarchique. Cet atout n'est guère profitable de la part de la

direction de l'entreprise afin d'établir une stratégie de communication qui implique tout les salariés.

23- On note là aussi une compatibilité des résultats avec ceux qui ont été relevé au précédent tableau. Avec un score très confortable (93,02%) . Cela ne fait que confirmer la réponse précédente qui était impersonnelle. Nous avons donc voulu testé la validité de la précédente réponse.

24- Nous avons conclu aux précédents tableaux que la majorité du personnel justifie d'une ancienneté, et d'un niveau d'instruction acceptable. De plus, connaissant le potentiel humain et matériel de l'entreprise, nous amène à dire que les salariés ont acquit un degré de maturité professionnelle. Ceci explique le consensus de la majorité (83,72%) qui estime que l'entreprise pourrait être mieux gérée.

En l'absence de la communication, il est évident que les interviewés ne pourrait pas avoir une appréciation positive de la gestion de l'entreprise. Ceci nous permet de rappeler l'importance de la communication comme facteur de cohésion et instrument d'adhésion autour des objectifs de l'entreprise.

25-Comme nous l'avons déjà vu au premier chapitre du premier titre, il est fondamental pour l'efficacité de la stratégie de communication, d'affirmer l'identité interne et externe de l'entreprise et de définir l'image globale que l'on souhaite développer. Or les résultats que nous venons de voir, prouvent le contraire (94,19%) des salariés confirme le décalage existant entre l'image interne et l'image externe de l'entreprise.

Ici aussi, la stratégie de communication de l'ENCG semble prise en défaut.

Tout le travail reste à faire pour corriger ce décalage dans un esprit de management moderne.

CONCLUSION DE L'ETUDE CONCRETE

Arrivé à ce stade de notre étude , nous pouvons conclure, que la communication interne constitue une action stratégique pour l'entreprise .

En effet, comme le précise à juste titre Fanelly Nguyen THANH « *la mise en oeuvre d'une stratégie de communication peut permettre d'impliquer et de responsabiliser l'ensemble du personnel dans la réalisation des ambitions de l'entreprise* »¹.

Dans un environnement en mutation rapide , l'entreprise est confrontée à un double défi :

- celui de son environnement qui l'oblige à une réponse rapide et adaptée ;

- celui de son personnel qui aspire à la réalisation de ses propres projets.

Dès lors , la recherche de la compétitivité ne peut plus rester le fait exclusif de la direction de l'entreprise , la réalisation des objectifs de développement et de croissance passe impérativement par la mobilisation de l'ensemble des acteurs internes de l'organisation , ce qui est précisément l'un des objectifs de la communication interne.

De simple technique, la communication interne est en effet devenu désormais une véritable source de compétitivité . Nous avons consacré le cas pratique de notre recherche à tenter de vérifier le niveau d'intérêt accordées par nos entreprises à ce nouvel outil du management moderne .

Notre recherche concrète , nous a permis à cet égard d'obtenir un ensemble de renseignements précieux , à savoir la quasi absence d'une stratégie de communication interne au sein de l'entreprise ENCG de Maghnia . La majorité des informations sont produites par le circuit informel , la seule procédure d'information réelle (à côté de la rumeur) est l'information fonctionnelle , en l'occurrence les notes de service .

¹ Fanelly Nguyen THANH , op.cit , p125

D'ailleurs, le peu d'information formelle de la part de la direction ou des syndicats qui parviennent aux travailleurs , apparaissent à ces derniers comme peu crédibles . Cette situation est inévitablement préjudiciable pour la cohésion entre les différents services , en influençant négativement entre la direction et la base.

Une politique de communication , or à l'inverse de ce que se produit à l'entreprise ENCG de Maghnia , agit sur la motivation du personnel , la cohérence des actions, le changement des comportements et des mentalités en vue d'une meilleure adhésion aux objectifs de la stratégie globale de l'entreprise .

Rappelons par ailleurs , que l'entreprise subit le choc des mutations des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) qui émergent massivement sous des formes différentes (Internet - Intranet-extranet , etc...)

Cette nouvelle technologie exige des réformes profondes dans le style de management , en cassant la structure pyramidale de l'entreprise et le découplage des services, dans la mesure où elle est basée sur la réactivité et la flexibilité de l'organisation .

En clair, afin de sauvegarder la cohérence de leur stratégie de communication, nos entreprises se doivent de régler leur démarche sur le cheminement suivant :

- la définition des objectifs par la direction en cohérence avec la stratégie globale de développement ;
- l'écoute permanente des échos internes et externes et leur évaluation ;
- le choix des supports appropriés et des relais adaptés aux objectifs ;
- la mise en oeuvre de la stratégie à travers un plan d'action ;
- enfin la mise en valeur des résultats obtenus afin de maintenir la motivation du personnel.

CONCLUSION
GENERALE

A l'heure de la mondialisation des économies , la compétitivité constitue un véritable défi pour l'entreprise économique.

Si depuis celle-ci a compris l'utilité de la communication commerciale pour promouvoir ses produits et son image vis à vis de l'extérieur , elle découvre à peine l'intérêt de la communication interne dont l'objectif central est de faire adhérer tous les acteurs de l'organisation aux objectifs stratégiques de celui-ci .

La nécessité de la communication interne a commencé à se faire sentir lorsque les entreprises ont compris que la compétitivité dépend également d'un haut niveau de motivation des salariés et de leur adhésion aux objectifs et à la culture de l'entreprise.

A ce stade de la démarche , il est fondamental pour l'efficacité de la stratégie de communication interne d'affirmer l'identité interne et externe de l'entreprise et de définir l'image globale que celle-ci entend développer .

Depuis quelques années , de nombreux auteurs ¹, ont montré que les organisations doivent se concevoir comme des systèmes ouverts dans un rapport dynamique avec leur environnement . En tant que système ouvert , les entreprises sont appelés, plus que par le passé , à agir et réagir sur leur environnement . D'où l'intérêt de rechercher une plus grande flexibilité de l'organisation au fur et à mesure que celle-ci se trouvent confrontées à des contraintes .

Le recours aux nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC) et notamment aux divers réseaux (internet - intranet et extranet), offre aujourd'hui des outils inégalable de circulation et de partage des informations entre les membres de l'entreprise , leur permettant de multiplier les échanges au profit de cette dernière et de ses membres.

¹ Voir notamment Edgar Morin , Roland de Bruecker « stratégie organisationnelle » op cit , p14

Par ailleurs, du fait de la complexification des technologies et des organisations, la survie de ces dernières est fonction de leur rapidité de réponse aux mutations complexes de l'environnement. Ceci favorise en effet, l'éclosion de nouvelles méthodes de management, basées sur la communication interne et constituent de ce fait davantage une démarche stratégique qu'une simple technique d'information.

Dans cette démarche stratégique, nous avons vu que le projet d'entreprise venait confirmer cette nouvelle acceptation de la communication, étant l'objectif est effectivement de donner un sens à l'action de l'entreprise.

Car et à travers ce projet, que les managers tentent de regrouper et d'orienter les énergies dispersées dans une direction commune en l'occurrence les objectifs supérieurs de l'organisation. En exprimant les valeurs de l'entreprise, Il tend à constituer un véritable moteur de l'action.

Nous avons tenter dans le cadre de ce travail, de montrer le degré d'intérêt accordé par nos entreprises à ce nouvel outil et à la fois démarche de management moderne qui ne se limite pas à la seule dimension économique, mais s'étend également à tous les acteurs de l'organisation, non en tant qu'outil de production, ^{mais} en tant que potentiel de compétence. Ce qui précède témoigne du fait que la compétitivité ne peut désormais plus rester le fait exclusif de la direction d'entreprise, mais concerne l'ensemble du personnel.

Les résultats que nous avons dégagé à l'issue de cette étude, nous ont permis de déboucher sur la conclusion, de la quasi absence d'une stratégie de communication au sein de l'entreprise ENCG Maghnia. En effet la majorité des informations sont produites par le circuit informel, la seule procédure d'information réelle étant l'information fonctionnelle. Or nous avons vu qu'une politique de Communication interne agit davantage sur la motivation du personnel, la cohérence de leurs actions, le changement de leurs

comportements et mentalités en vue d'une meilleure adhésion aux objectifs de la stratégie globale de l'entreprise.

Effectivement notre partie formelle, nous a permis de prendre conscience du fait que des changements profonds se sont opérés dans le management des entreprises, plaçant ainsi l'homme au centre du processus de création des valeurs.

Dans ce processus de transformation ,et grâce aux nouvelles technologies d'information, et leur impact sur le nouveau mode d'organisation du travail , un nouveau management émerge (management dit transversal), basé essentiellement sur : une plus grande flexibilité de l'organisation ,la remise en cause de la structuration pyramidale ,le décloisonnement des fonctions ,d'avantage de réactivité par rapport à l'environnement etc....

En clair, la mise en place d'un système de communication performant ,susceptible, d'intervenir à tous les niveaux de l'organisation, s'avère indispensable pour faire adhérer tous les salariés autour des objectifs communs.

Cela suppose bien entendu, un véritable ancrage de la Communication interne au coeur même du management de l'entreprise.

ANNEXES

ANNEXE 1

LE QUESTIONNAIRE DE L'ETUDE CONCRETE

QUESTIONNAIRE

1- Sexe : M F

2- Age : Moins de 20 ans de 20 à 30ans
de 30 à 45 ans Plus de 45 ans

3- Le niveau d'instruction :

- Sans instruction
- Niveau primaire
- Niveau moyen
- Niveau secondaire
- Niveau universitaire
- Formation professionnelle

4- Fonction :

- Exécution maîtrise
- Cadre de maîtrise
- Cadre supérieur

5- Ancienneté :

- Moins d'un an
- De 1 à 3ans
- De 3 à 10 ans
- Plus de 10 ans

6- Par qui êtes-vous généralement informés?

(Classer les réponses par ordre d'importance de 1 à 3)

- 1- Par le syndicat de l'entreprise
- 2- Par la direction
- 3- Par les collègues de travail

7- Cette information se fait elle le plus souvent:

(Classer les réponses par ordre d'importance de 1 à 3)

- 1- à votre demande
- 2- à l'initiative du syndicat
- 3- à l'initiative de la direction

8- Comment êtes vous généralement informés?

(Classer les réponses par ordre d'importance de 1 à 5)

- 1- Par voie d'affichage
- 2 - Par un bulletin d'information
- 3- Par note de service
- 4- Dans le cadre des réunions de travail
- 5- De façon informelle (rumeur)

9- Quel est selon vous le lieu le meilleur pour l'échange d'information?

(Classer les réponses par ordre d'importance de 1 à 3)

- 1 - La pause
- 2- Les réunions
- 3- Le contact direct avec le supérieur

10- Recevez-vous des informations portant sur les aspects suivants:

	Oui	Non
a- Le résultat financier de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b- Les produits vendus par l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c- Les contrats conclus avec les clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d- Le plan de développement de l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e- Les innovations, les nouveautés lancés par l'entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f- Les droits des salariés	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g- Les mouvements du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h- La politique des salaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i- Les stages, la formation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j- L'organisation du travail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11- Les informations diffusées dans l'entreprise sont-elles selon vous présentées de façon à être comprises?

Oui Non

Si non pourquoi?

	Oui	Non
a- Style très complexe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b- Présentation peu agréable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c- Support inadéquat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12- Pensez-vous que les informations que vous recevez sont utiles pour mieux connaître ?

	Oui	Non
a- L'activité de votre entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b- Les conditions de travail de votre entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c- Vos droits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13- Quel jugement portez-vous globalement sur l'information émise:

a- Par vos supérieurs hiérarchiques?

1- Très utile

2- Moyennement utile

3- Inutile

b- Par vos représentants syndicaux?

1- Très utile

2- Moyennement utile

3- Inutile

c- Par vos collègues

1- Très utile

2- Moyennement utile

3- Inutile

14- Vos préoccupations sont-elles prises en compte par vos supérieurs?

- Souvent

- Rarement

15- Considérez-vous que les informations que vous recevez de votre supérieur hiérarchique vous permettent une meilleure compréhension de votre activité?

16- Votre supérieur hiérarchique vous laisse-t-il une certaine autonomie dans la réalisation de votre travail ?

Oui Non

17- Arrivez-vous à exprimer facilement vos préoccupations?

- | | Oui | Non |
|--|--------------------------|--------------------------|
| a- Auprès de vos supérieurs | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b- Auprès de vos représentants syndicaux | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

18- Recevez-vous des réponses qui vous aident à apporter des solutions aux difficultés que vous rencontrez?

- | | Oui | Non |
|--|--------------------------|--------------------------|
| a- Réponse de la part du supérieur hiérarchique | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b - Réponse de la part des représentants syndicaux | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

19- Quel est le mode que vous considérez comme le plus adéquat pour la solution de vos problèmes?

(Classer les réponses par ordre d'importance de 1 à 4)

- | | |
|---|--------------------------|
| 1- Les réunions organisées par le supérieur | <input type="checkbox"/> |
| 2- Les réunions organisées par le syndicat | <input type="checkbox"/> |
| 3- La solidarité entre collègues | <input type="checkbox"/> |
| 4- La défense personnelle de mes intérêts | <input type="checkbox"/> |

20- Etes-vous informés des grands axes de développement de votre entreprise?

- | | Oui | Non |
|---------------------|--------------------------|--------------------------|
| a- Par la direction | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b - De la rumeur | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

21- Pensez-vous que d'autres personnes sont informées des grands axes de développement de l'entreprise?

Oui Non

Si oui, s'agit-il:

a- Des cadres?

Oui Non

b- des syndicats?

22- Considérez-vous que l'on peut s'adresser facilement aux supérieurs hiérarchiques dans votre entreprise?

Oui Non

23- Considérez-vous que vous même vous pouvez vous adresser à votre supérieur hiérarchique?

Oui Non

24- Considérez-vous que votre entreprise:

(Cocher la bonne réponse)

1- Est bien gérée?

2- Pourrait-être mieux gérée?

3- Sans réponse

25- Pensez-vous que l'image réelle de votre entreprise correspond à l'image que celle-ci cherche à donner à l'extérieur?

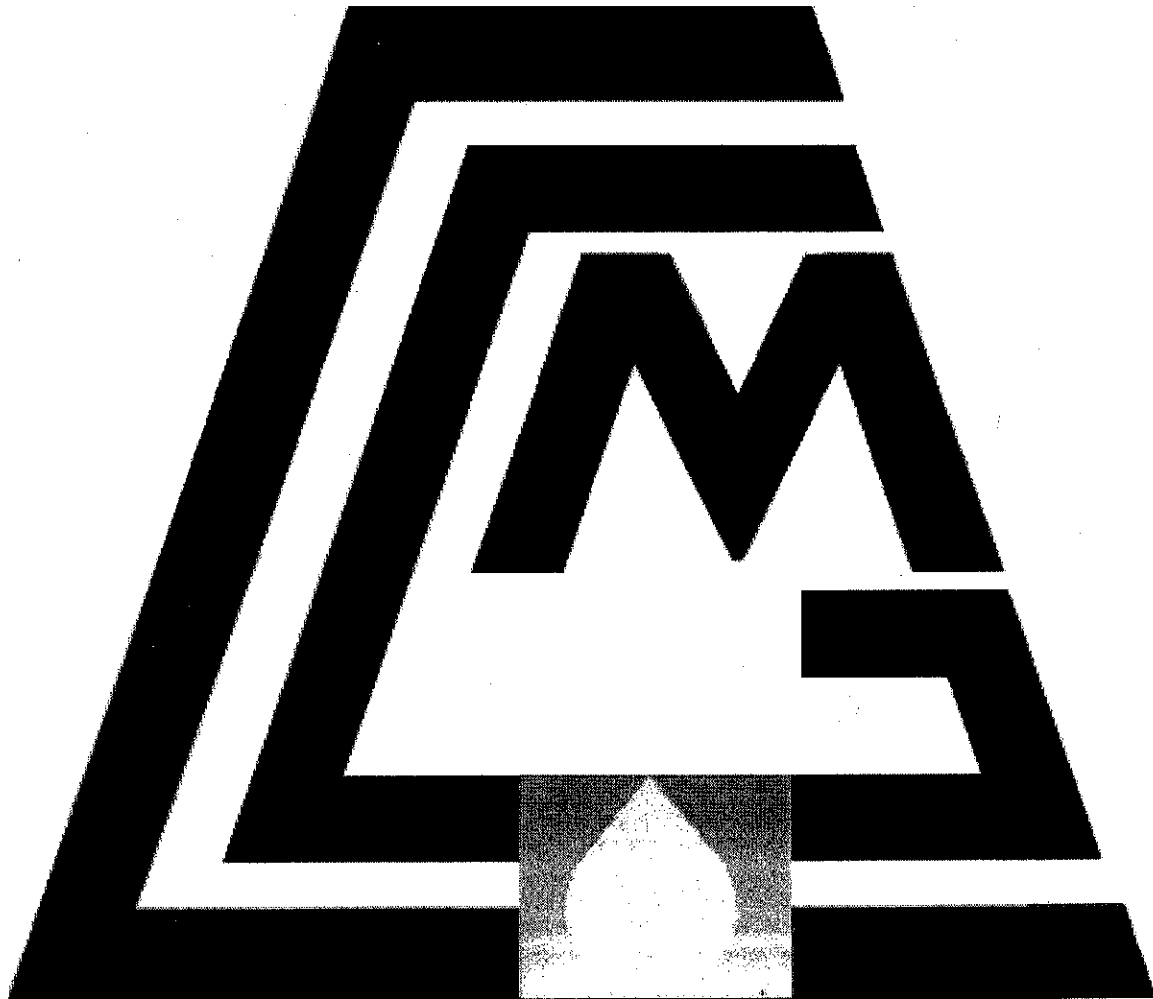
Oui Non

Fin

merci de votre collaboration

ANNEXE 2

**GROUPE INDUSTRIEL ENCG
SOCIETE DES CORPS GRAS MAGHANIA-
CGM-SPA**



CORPS GRAS MAGHANIA

Siège social : Route de Tlemcen – BP 280 – MAGHANIA (W Tlemcen)

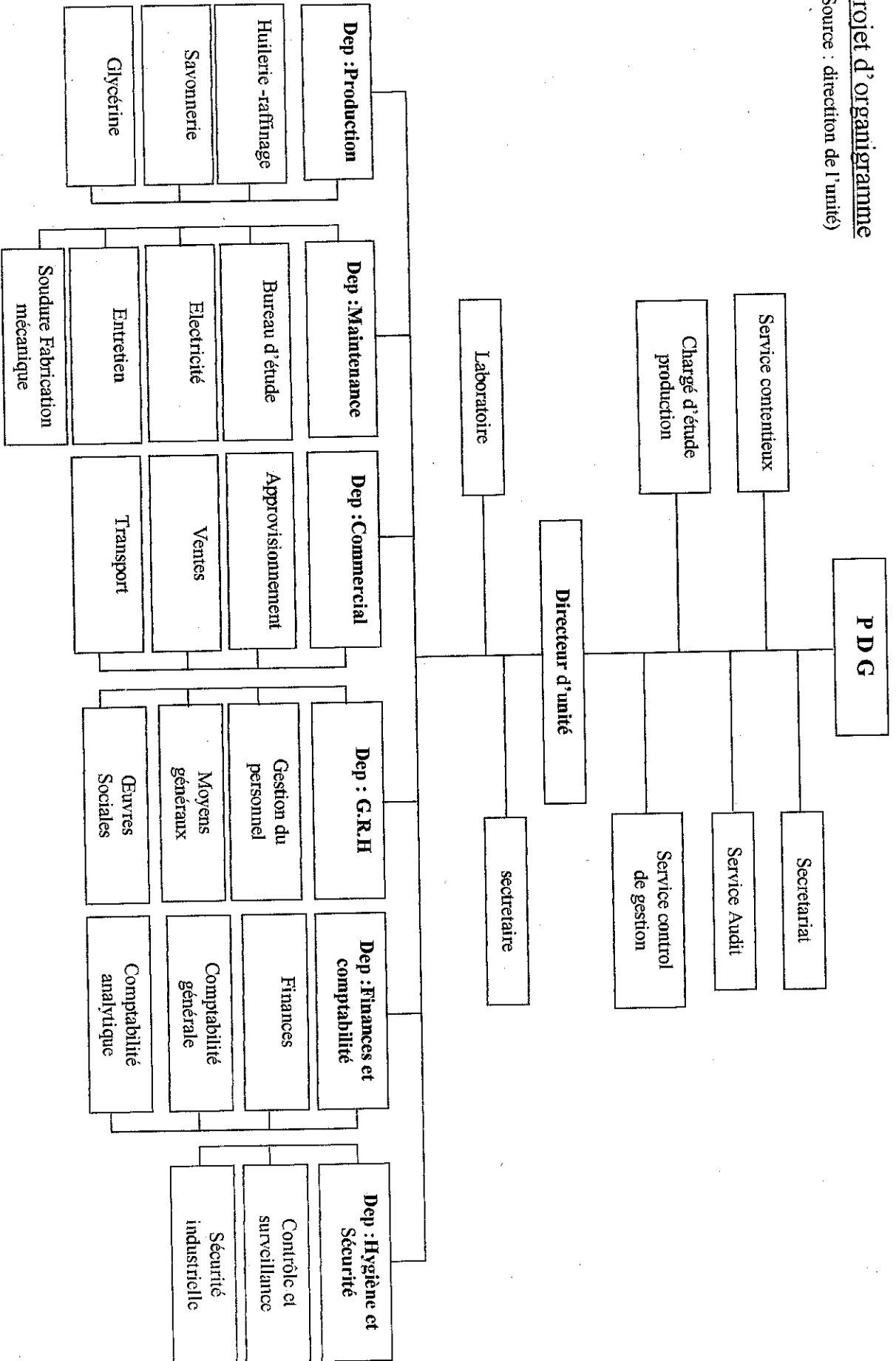
tél./Fax : (043)314639

Standard : (043)314445

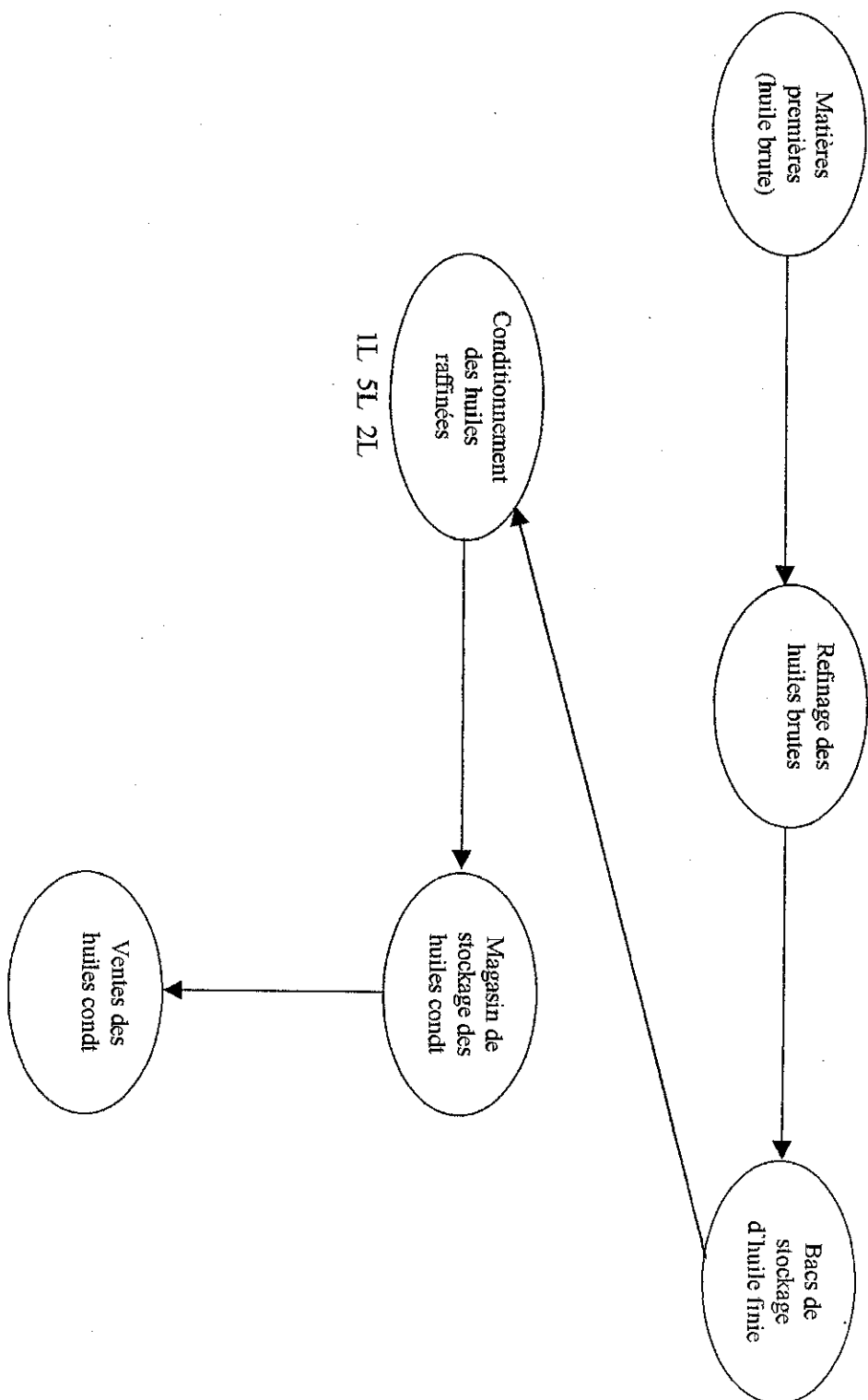
Email : cgmaghnia@yahoo.com

Projet d'organigramme

(Source : direction de l'unité)

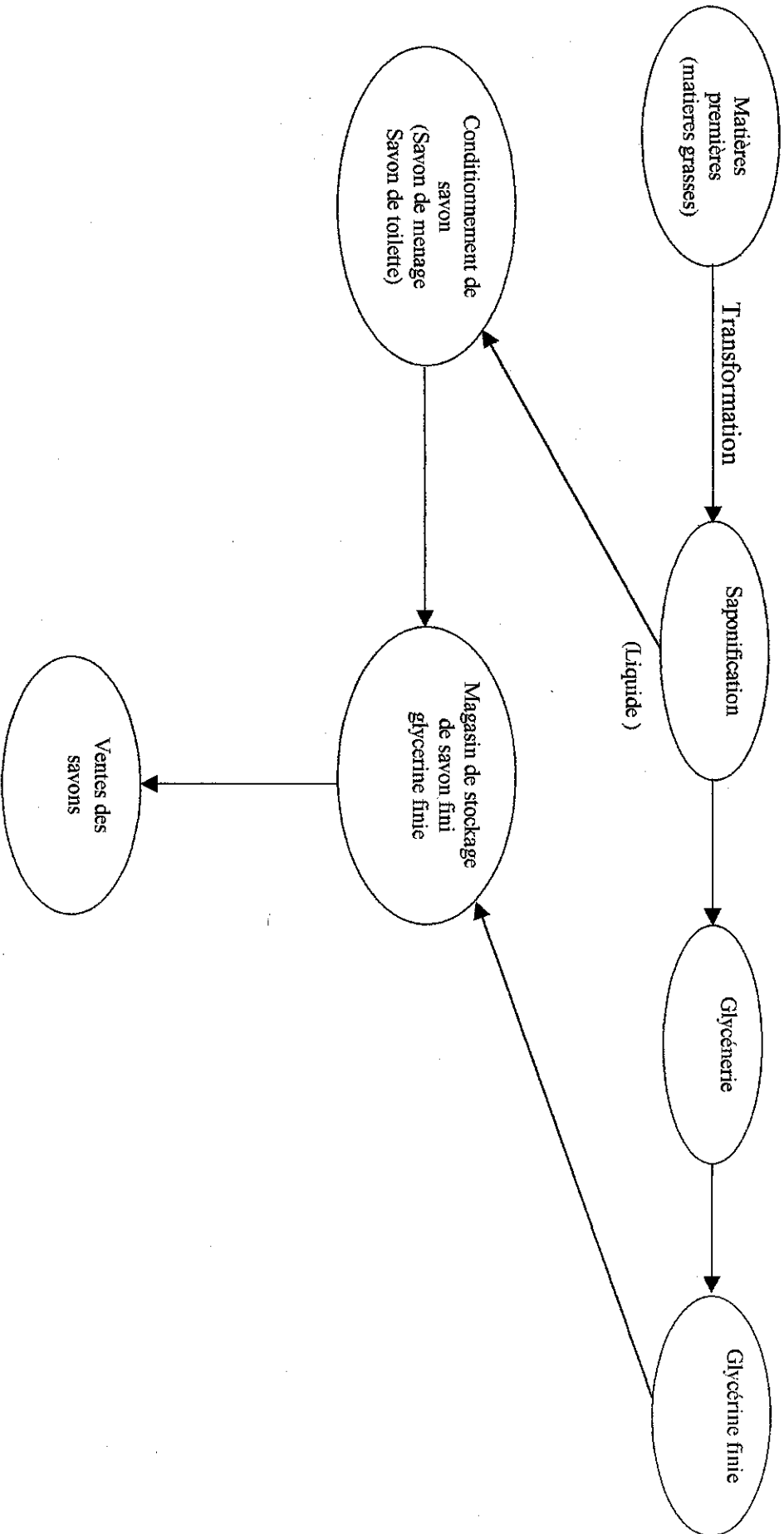


**GROUPE INDUSTRIEL ENCG
CGM MAGHNA**



Le processus de production d'huile alimentaire raffinée

**GROUPE INDUSTRIEL ENCG
CGM MAGHANIA**



Processus général de production de savon et de la glycérine

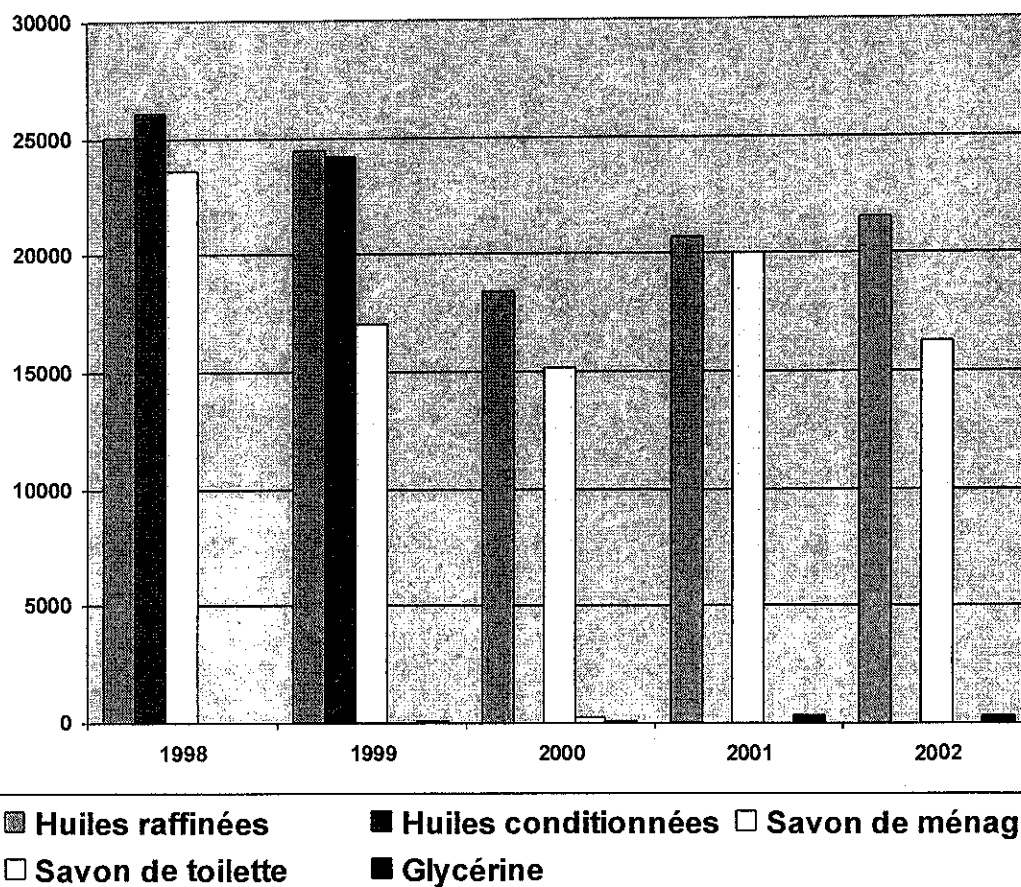
Tableau n°.4.

Evolution de la production

U/tonne

Désignation	1998	1999	2000	2001	2002
Huiles raffinées	25046,00	24421,00	18432,00	20720,00	21541,00
Huiles conditionnées	26078,38	24181,38	19125,49	21182,00	21878,00
Savon de ménage	23581,44	17016,52	15202,00	20032,00	16306,00
Savon de toilette	0	87,82	273,00	0	0
Glycérine	12,13	89,92	111,81	380,76	302,00

Evolution de la production

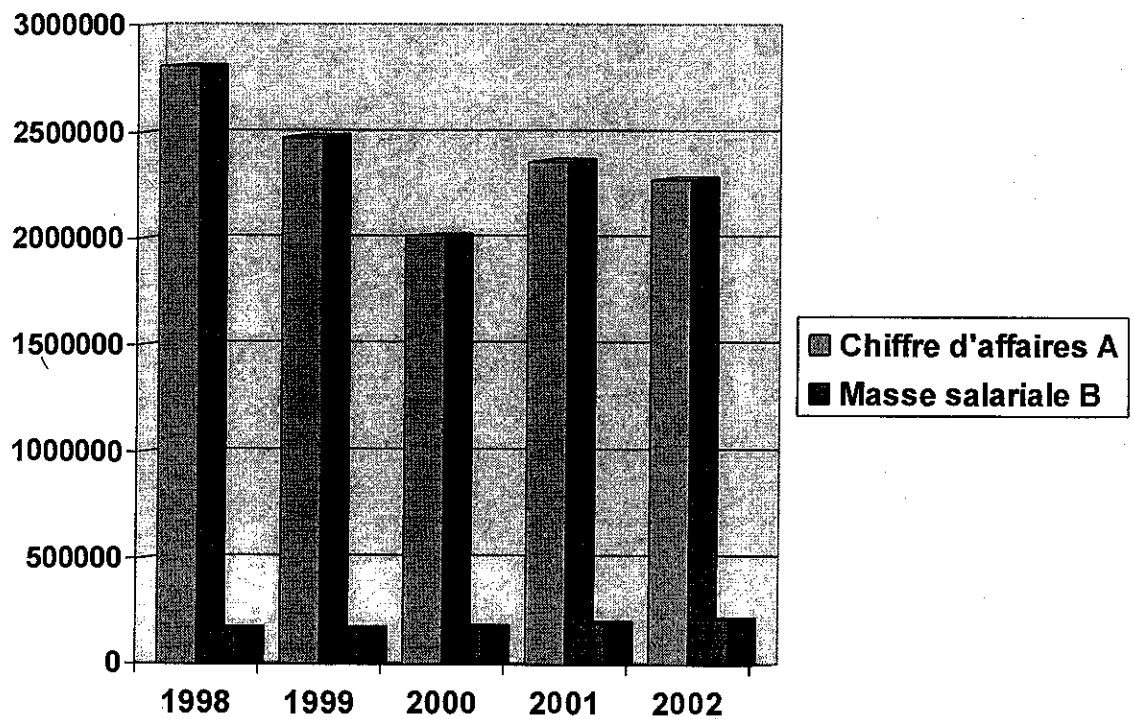


source : service contrôle de gestion

Tableau n° 2. Evolution de la masse salariale

Désignation	1998	1999	2000	2001	2002
Chiffre d'affaires A	2814103	2480528	2013720	2366199	2280764
Masse salariale B	162352	168868	170689	189854	214700
B/A	5,77%	6,81%	8,48%	8,02%	9,41%

Evolution de la masse salariale



source : service contrôle de gestion

V-FORMATION

	CD	C SUP	C MOY	MAIT	EXEC	TOTAL
5.1 FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE						0
% DE LA MASSE SALARIALE CONSACREE AU BUDGET DE L'ENTREPRISE						0
NOMBRE DE STAGIAIRES						0
NOMBRE D'HEURES DE STAGES						0
5.2 CONGE DE FORMATION						0
NOMBRE DE STAGIAIRE AYANT BENEFICIE DE CONGE DE FORMATION (ou détachement)						0
5.3 ACTIONS DE FORMATION (cf, annexe)		02	10	05	02	19
5.4 APPRENTISAGE ET STAGE PRATIQUES (cf, annexe)			03		72	75
5.5 AUTRES ACTIONS DE FORMATION (séminaire)	03	14	49	04	00	70

**FORMATION DES AGENTS DE
L'ENTREPRISE**

	CD			CS			CM			M			E			TOTAL			% MASSE SALARIALE	
	NB AGTS	VOL HOR	COUT	NB AGTS	VOL HOR	COUT	NB AGTS	VOL HOR	COUT	NB AGTS	VOL HOR	COUT	NB AGTS	VOL HOR	COUT	NB AGTS	VOL HOR	COUT		
EMINAIRE	03	18	29 399,16	14	132	211 146,96	51	576	983 656,59	2	12	1 769,34				70	738	1 225 974,05	0,61%	
PERFEC- RECYCLAGE (NIV- NATIONAL)				02	208	138 917,18	10	546	281 157,74	05	256	77 301,60		02	120	32 651,02	19	1130	530 027,54	0,27%
PERFECT- RECYCLAGE (ALÉTRANG ER)																				
TOTAL	03	18	29 399,16	16	340	350 064,14	61	1122	1 264 816,33	07	268	79 070,94		02	120	32 651,02	89	1868	1 756 001,59	0,88%

111 - CONDITIONS D'HYGIENE ET DE SECURITE

	CADRE	MAITRISE	EXECUTION	TOTAL
Nombre d'accident de travail avec arrêt	6	11	28	45
Nombre d'accident de travail sans arrêt	1	1	10	12
Nombre d'accident de travail ayant entraîné une IPP (*)	1	1	1	1
Nombre d'accident mortels de travail /trajet	0	0	0	0
Nombre d'accident de trajet sans arrêt de travail	0	0	0	0
Nombre d'accident de trajet ayant entraîné une IPP	0	0	2	2
Nombre d'accident de trajet ayant entraîné un arrêt de travail	0	1	2	3
Nombre de journées perdues pour accident de travail	236	46	553	835
Nombre de journées perdues pour accident de trajet	0	18	241	259
1,2 Maladies professionnelles	0	0	0	0
Nombre de dénominations déclarées à la sécurité sociale au cours de l'année considérée	1	1	1	1
1,3 Dépenses en matière de sécurité	1	1	1	2 889,256,80
Somme de dépense de sécurité effectuées (cf : annexe)	1	1	1	1

*) IPP / incapacité physique permanente

EXERCICE 2002

EFFECTIF

ENTREPRISE	RETRAITE NORMALE 60 ANS	RETRAITE 32 ANS DE SERVICE	RETRAITE PROPORTIO- NNELLE	RETRAITE ANTICIPÉE	MISE AU CHOMAGE	DEPARTS VOLONTAIRE LICENCIEMENT	TOTAL
FILIALE							
MAGHNA	01	01	03				05
ENCG							

OUVRAGES :

- Alain MILON - Michèle JOUVE , « Communication et organisations des entreprises » , ed. Bréal , Paris, 1996.
- Alain VINCENT, « Manager le système d'information de votre entreprise », les éditions d'organisation, Paris, 2000.
- Alex MUCCHIELLI - Jean , « L'art d'influencer », ed. Armond Collin, Paris, 2000.
- Alex MUCCHIELLI - Jeannine GUIVARCH, « Nouvelles méthodes d'étude des communications », ed. Armond Collin, Paris, 1998.
- Alex MUCCHIELLI - Jean Antoine , Corbalan , Valérie Ferrandez, « Théorie des processus de la communication », ed. Armond Collin, Paris, 1998.
- Barnard MEYER, « Les pratiques de communication », ed. Armond Collin, Paris, 1998.
- Bruno HENRIET et François BONEU, « Audit de la communication interne », les éditions d'organisation , Paris, 1990.
- Bruno MARTINET et Yves - Michel MARTI, « L'intelligence économique », ed. d'organisation , Paris, 2001.
- B. DOBIECKI, « Communication des entreprises et des organisations », ed. Ellipses, Paris 1996.
- Dominique BEAU, Sylvain DAUDEL, « stratégie d'entreprise et communication », ed. Dunod, Paris, 1992.
- Emmanuel - Arnaud PATEYRON Robert SALMON , « les nouvelles technologies de l'information et l'entreprise », ed. Economica, Paris, 1996.
- Emanuel DUPUY - Tomas DEVERS - Isabelle RAYNAUD , « La communication interne, vers l'entreprise transparente », les éditions d'organisation, Paris, 1998.
- Fanelly NGUYEN - THANH, « La communication : une stratégie au service de l'entreprise », ed. Economica, Paris 1991.

- Henry MINTZBERG , « Structure et dynamique des organisations » , les éditions d'organisation , Paris, 1982 .
- Hugues ANGOT, « Système d'information de l'entreprise », ed. De boeck université, Paris, 1999
- Jean - Michel LEFEVRE, « Savoir communiquer à l'ère des nouveaux média », ed. Dunod, paris, 1998.
- Jean Pierre CITAU, « gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques, ed. Arnaud Collin - Paris , 1998.
- Laurent HERMEL - Anne - Laure Nicolas, « Le multimédia , Marketing et internet », ed. Economica , Paris, 1997.
- I.g . MARCH et H.A Simon, « Les organisations », Dunod, Paris, 1979.
- Louis RIGOURD, « La mise en place des systèmes d 'informations pour la direction et la gestion des organisations », ed. Dunot, Paris, 1984.
- Monique BRUN - Philippe RASQUINET , « L'identité visuelle de l'entreprise », les éditions d'organisation, Paris, 1996.
- Mohamed MEZIANE, « La communication et les nouvelles techniques de l'information », ed. El Ayem, Alger, 2000.
- Patrick D'HUMIERES, « Management de la communication d 'entreprises », éd. Eyrolles , Paris, 1993.
- Roland DE BRUECKER, « Stratégies organisationnelles », édition Economica, Paris, 1995.
- Strategor, « Stratégies, structure, décision, identité », ed. Interedition , Paris, 1991.
- Yve Frédéric LIVIAN, « Introduction à l'analyse des organisations », ed. Economica, Paris, 1995.

MANIFESTATIONS SCIENTIFIQUES :

- Colloque internationale , « Management des savoir et développement des compétences ».

Faculté des Sciences économiques et des sciences de gestion, université de Tlemcen, les 14 et 15 Décembre 2002.

LISTE DES FIGURES

	<u>Page</u>
Figure (1) : Identité physique , morale et culturelle de l'entreprise	19
Figure(2) : Elaboration de l'image interne	22
Figure (3) : Interprétation des images interne et externe	23
Figure (4) : Les cinq éléments de base d'une structure	26
Figure (5) : Le flux d'activité régulé	30
Figure (6)	37
Figure (7) : La Rétroaction	38
Figure (8) : Communication et rétroaction	38
Figure (9) : Schéma de communication institutionnelle	51
Figure (10) : La compréhension	65
Figure(11) : La circulation	69
Figure (12) : La cohésion	72
Figure (13) : La confrontation	73
Figure (14) : Le projet d'entreprise	76

TABLE DES MATIERES

Introduction générale	01
<u>TITRE I</u> : La communication au service de l'organisation	07
Introduction de la première partie	08
<u>CHAPITRE I</u> : L'organisation un système complexe, ouvert et vivant	09
Introduction du chapitre I	10
<u>SECTION 1</u> : La dimension culturelle et identitaire de l'organisation	11
Paragraphe 1 : La dimension culturelle de l'organisation	11
1- Les croyances, valeurs, normes,	13
2- Les mythes et histoires	14
3- Les rites collectifs	14
4- Les tabous	15
Paragraphe 2 : La dimension identitaire de l'organisation	17
1- Identité et image de l'entreprise	18
a- L'identité de l'entreprise	18
b- L'image de l'entreprise	22
<u>SECTION 2</u> : L'organisation comme un système de flux régulés	26
Paragraphe 1 : L'organisation comme un système de flux régulés	26
a- Le centre opérationnel	27
b- Le sommet stratégique	27
c- LA ligne hiérarchique	28
d- La technostucture	28
e- Les personnels de support logistique	29
Paragraphe 2 : La relation entre l'organisation et son environnement	31
1- L'hostilité	31

2- La diversité	32
3- La complexité	32
4- L'incertitude	32
5- La stabilité	32
Conclusion du chapitre I	34
<u>CHAPITRE II</u> : Les différentes formes de communication	
au service de l'entreprise.	35
Introduction du chapitre II	36
<u>SECTION 1</u> : Les fondements théoriques de la communication	37
Paragraphe 1 : L'approche mécanique de Shanon et Weaver	37
Paragraphe 2 : L'apport de la cybernétique	38
Paragraphe 3 : L'école de Palo Alto	39
Paragraphe 4 : Sémiotique et communication :	40
<u>SECTION 2</u> : Les différentes formes de communication	41
Paragraphe 1 : Quelques éléments de définition globale	41
Paragraphe 2 : La communication commerciale	42
1- La communication publicitaire	42
2- La communication de marque	43
3- La communication produit	43
4- La communication business to business	43
Paragraphe 3 : La communication institutionnelle	45
1- La communication économique et financière	46
2- La communication de crise	47
3- La communication de recrutement	48
4- La communication sociale et culturelle	49
- La communication environnementale	49
- La communication sociale	50

- Le logo	50
- L'accroche	50
Paragraphe 4 : La communication interne	53
1- La communication descendante	54
2- La communication ascendante	56
3- La communication latérale	57
Conclusion du chapitre II	59
<u>TITRE II</u> : La communication interne au service du personnel	60
Introduction du deuxième titre	61
CHAPITRE I : Objectifs et pratiques de communication	
interne en entreprise	62
Introduction du chapitre I	63
<u>SECTION I</u> : Les objectifs de la communication interne	64
Paragraphe 1 : La communication interne favorise la compréhension	64
a- Communication, compréhension et capacité d'assimilation	64
b- Communication et compréhension de sa tâche	65
c- Compréhension et information sur l'activité de l'entreprise	65
d- Compréhension et écoute	67
e- Compréhension et vigilance	68
Paragraphe 2 : La communication interne permet la circulation	68
a- La circulation permet de surmonter les cloisonnements fonctionnels	70
b- La circulation rend les relations interindividuelles plus systématiques	70
c- La réactivité passe par la circulation	71
Paragraphe 3 : la communication interne comme condition de cohésion	71
Paragraphe 4 : La communication comme confrontation	72

a- La communication interne comme démarche d'appropriation	73
Paragraphe 5 : Le projet d'entreprise, un instrument	
de communication interne	74
1- La volonté d'enracinement historique	76
2- La détermination d'un code de valeurs	76
3- L'émergence d'un défi collectif	77
4- La fixation de règles de jeux	77
<u>SECTION 2</u> : Le métier de la communication interne	79
Paragraphe 1 : La conduite de la communication interne	79
1- La communication interne nécessite une collaboration de toute	
la direction générale	79
2- Cadres et correspondants ou les relais de la communication interne	80
3- L'approche Marketing de son public interne	81
Paragraphe 2 : Le baromètre du climat interne	81
1- Mode d'établissement d'un baromètre interne	82
2- Contenu du baromètre interne	82
Paragraphe 3 : Le métier de la communication interne	84
Conclusion du chapitre I	87
<u>CHAPITRE II</u> : Enjeux et perspectives de la communication interne	
à l'heure des nouvelles technologies d'information	
et de communication (NTIC)	88
Introduction du chapitre II	89
<u>SECTION 1</u> : Les enjeux de la communication interne	90
Paragraphe 1 : Les enjeux internes	90
1- La motivation du personnel	90
2- La cohésion des actions	91
3- Le changement des comportements et des mentalités	92

Paragraphe 2 : Les enjeux externes	93
1- L'interprétation de l'environnement interne et de l'environnement externe	93
2- L'accentuation du rôle de l'entreprise dans le développement de son environnement	94
3- La réalisation des objectifs externes	95
<u>SECTION 2</u> : Perspectives de la communication a l'heure des nouvelles technologies d'information et de communication (NTIC)	96
Paragraphe 1 : Les nouvelles technologies de la communication	96
- La révolution Internet	97
Paragraphe 2 : La communication interne à l'heure d'intranet	98
- La nécessité d'une culture de l'information	100
Paragraphe 3 : Stratégie de l'entreprise face à cette nouvelle technologie	101
a- La stratégie d'attente	101
b- La stratégie offensive	101
Paragraphe 4 : L'impact des nouvelles technologies d'information et de communication sur l'organisation du travail	102
Conclusion du chapitre II	104
<u>TITRE III</u> : Approche concrète de la communication interne au sein de l'entreprise E.N.C.G de Maghnia	105
<u>CHAPITRE I</u> : Présentation de l'entreprise et méthodologie d'investigation retenue	106
<u>SECTION 1</u> : Pertinence de notre champ d'analyse	110
<u>SECTION 2</u> : Méthodologie d'investigation retenue	112
<u>SECTION 3</u> : Caractéristiques du questionnaire	116
<u>CHAPITRE II</u> : Les résultats de l'investigation	117

<u>SECTION 1</u> : Les résultats chiffres du sondage	118
<u>SECTION 2</u> : Analyse détaillée des résultats du questionnaire	136
Conclusion de l'étude concrète	148
Conclusion générale	151
Annexes	155
Références bibliographiques	175
Liste des figures	179
Table des matières	180