



République Algérienne Démocratique et Populaire  
Ministère de l'enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique



Université Abou Bekr Belkaid Tlemcen

Faculté des Sciences Economiques, commerciales et des Sciences de Gestion

## Mémoire de Magister en Sciences de Gestion

Option : Système d'Information et de Communication en Entreprise (SICE)

**La communication Interne et le Changement  
Organisationnel en Entreprise**  
**« Essai d'analyse à travers l'entreprise de la cimenterie  
de Béni-saf (S.CI.BS) »**

Présentée et soutenue publiquement par :  
Mlle Leila MAHBOUB

Sous la direction du : Dr FEROUANI Belkacem

### Membres du Jury

Pr BOUHANNA Ali, Université de Tlemcen

**Président**

Dr FEROUANI Belkacem, Université de Tlemcen

**Encadreur**

Dr BENAMAR Hafida, Université de Tlemcen

**Examinatrice**

Dr BELBACHIR Ahmed, Université de Tlemcen

**Examineur**

Année universitaire : 2013 / 2014

*A ceux qui occupent ma mémoire mais pas  
mentionnés dans mon mémoire*

*A mes chers parents*

*A ma famille*

## **Remerciements**

Mes premiers remerciements s'adresse au Docteur FEROUANI Belkacem qui a amplement contribué à la direction et la réalisation de ce travail et qui m'a témoigné son soutien et sa confiance et m'a guidé dans mes réflexions et mon investigation. Ses remarques constructives et ses commentaires rigoureux m'ont permis de mener à bien ce travail.

Nos échanges ont toujours été pour moi des moments importants de stimulation intellectuelle. Un grand merci pour ses conseils et ses critiques enrichissants.

Je tiens à exprimer aussi mes remerciements aux membres du jury qui ont accepté d'évaluer ce travail.

Merci au Professeur BOUHANNA Ali d'avoir accepté de présider le jury de ce mémoire. Ainsi que Dr BENAMAR Hafida et Dr BELBACHIR Ahmed pour avoir accepté d'examiner ce travail et de faire partie du jury.

Merci également et conjointement à MR ALLALI Abderrahmane directeur de la direction des ressources humaines de la S.C.I.B.S et à son équipe notamment le chef du département de la formation, informatique et le département des RH. Leurs soutiens m'ont été fondamentaux pour la réalisation de la partie empirique de ce travail.

Finalement, j'adresse un grand merci à tous ceux qui ont participé de près ou de loin à la finalisation de ce mémoire, votre soutien s'est avéré déterminant à l'aboutissement de ce projet.

« La raison d'être d'une organisation  
est de permettre à des gens ordinaires de  
faire des choses extraordinaires »

Ducker



# **SOMMAIRE**

## **Introduction générale**

### **CHAPITRE I : L'organisation du travail et son développement au cœur de l'organisation**

Introduction

**Section 1 :** Le développement de l'organisation du travail à travers les théories

**Section 2 :** Les attributs du nouvel environnement

**Section 3 :** La dimension culturelle et identitaire de l'entreprise

**Section 4 :** Le changement organisationnel

**Section 5 :** Les axes stratégique du changement

Conclusion

### **CHAPITRE II : Les différents mouvements de la communication interne au service de l'entreprise**

Introduction

**Section 1 :** La communication externe de l'entreprise

**Section 2 :** Le cadre théorique de la communication interne

**Section 3 :** La communication interne en entreprise

**Section 4 :** La communication interne au cœur du management

Conclusion

### **CHAPITRE III : La réflexion stratégique**

Introduction

**Section 1 :** Le métier de la communication interne

**Section 2 :** La stratégie de la communication interne

**Section 3 :** Le plan de la communication interne

Conclusion

# **CHAPITRE IV : Analyse de la situation de la communication interne en entreprise Algérienne ; le cas de la S.CI.BS**

Introduction

**Section 1 :** Présentation de la Société des Ciments de Béni-Saf (S.CI.BS)

**Section 2 :** Méthodologie d'investigation retenue

**Section 3 :** Résultats et analyse de l'investigation

Conclusion

**Conclusion Générale**

# **INTRODUCTION GENERALE**

## INTRODUCTION GENERALE

Le développement permanent de l'environnement multidimensionnel constitue un défi pour l'organisation.

18<sup>ème</sup> siècle, l'apparition de l'organisation scientifique du travail (OST) reposait sur l'augmentation de la productivité et la parcellisation des tâches comme outil de contrôle. C'était une révolution organisationnelle qui tenter de rationaliser les moyens de production.

Toutefois, l'OST a démontré la déshumanisation de l'organisation en oubliant la psychologie de l'homme au travail. C'est ainsi que des nouveaux modes de penser apparaissaient et qui s'intéressaient au capital humain en favorisant son écoute, le dialogue, sa coopération, sa participation et l'exploitation de son intelligence.

Cette nouvelle conception fait appelle à l'importance des ressources humaines, le savoir et le savoir faire de l'homme.

De nouvelles formes organisationnelles mieux adaptées aux objectifs stratégiques des entreprises ont surgies et ont prouvé leur efficacité face à la structure classique de l'entreprise.

Cette transformation organisationnelle été une réponse aux problèmes posés par l'environnement de l'entreprise. C'est ainsi que les organisations ont réalisé qu'elles ne sont pas un ensemble qui se suffit à lui même, mais qu'il est ouvert sur l'extérieur et qu'il en subit les influences.

A l'ère de la globalisation et la libéralisation des marchés, l'entrepris actuel est soumise à un environnement économique plus complexe et international, marqué par des incertitudes, une mutation permanente, des progrès technologiques et des pressions concurrentielles. Sa réflexion stratégique est globale et son champ d'action devient mondial, ce qui pousse l'entreprise à remettre en cause ses méthodes, ses habitudes et sa culture au service de sa nouvelle orientation stratégique.

A ce propos, et face à ces modifications, la préoccupation principale de l'entreprise est d'assurer le succès d'une telle transmission et de porter un regard neuf sur la situation. Les changements organisationnels sont devenus inévitables pour la survie des organisations.

## INTRODUCTION GENERALE

Ils sont désormais si rapides qu'ils imposent une évolution et une adaptation permanente de l'activité, ce qui incite l'entreprise à mobiliser ses capacités de réflexions et ses ressources matérielles et immatérielles afin d'approvisionner un développement durable et soutenu.

Les entreprises Algérienne n'échappent pas à ce contexte. Avec l'ouverture de l'économie Algérienne aux marchés internationaux, elles se trouvent face à l'obligation de repenser leurs structures voire leurs modes de gestion. Elles se trouvent confronter aux exigences du management moderne qui lui impose d'abandonner l'organisation mécanique du travail.

A ce stade, les dirigeants doivent introduire voire convaincre les salariés de l'utilité et les opportunités que peut apporter ce changement pour assurer leur adhésion mais aussi pour accompagner et piloter ce processus.

La communication interne en entreprise se montre l'outil adéquat pour la tâche. Elle doit donc jouer le rôle de l'accompagnant du changement et de le faire passer dans le quotidien du personnel en expliquant, informant, écoutant, faire débattre, donner des moyens pour comprendre la situation et accepter d'évoluer.

Ceci s'inscrit dans le projet d'entreprise en agissant sur sa culture. La culture d'entreprise est un aspect collectif et commun à tous les individus qui forment l'entreprise. Elle crée des références qui permettent à chacun de s'identifier et de mieux s'épanouir. Un des rôles principaux de la culture d'entreprise est bien entendu l'identification des personnes par rapport à cette culture, ce qui développe un sentiment d'appartenance à l'organisation.

Une culture d'entreprise diffère d'une entreprise à une autre. Elle doit contribuer et évoluer sans cesse en tenant compte de l'environnement, les objectifs et les missions de cette dernière.

A cet effet, on mesure mieux l'importance de la communication interne qui va mettre en scène la culture de l'entreprise en l'incarnant dans les différents messages et supports de la communication de l'entreprise.

## INTRODUCTION GENERALE

En entreprise plus qu'ailleurs, la communication interne est « le processus par lequel l'information circule et s'échange à travers les structures formelles et informelles de l'organisation »<sup>1</sup>, elle touche l'ensemble du personnel et elle est composante de la communication globale de l'entreprise.

Cependant, la communication interne est un instrument de management et d'accompagnement des changements, elle implique l'adhésion des salariés aux valeurs interne et à l'idéologie de l'entreprise voire aux objectifs visés et aux évolutions probables.

Le développement technologique met son empreinte sur le processus de la communication en entreprise. Les technologies d'information et de la communication (TIC) permettent d'anticiper certaines ruptures, contraintes et besoins. Elles permettent aux collaborateurs de disposer des repères pour se situer dans l'organisation et les activités de l'entreprise.

Dés lors, Les Technologies de l'information et de la communication (TIC) constituent un réel levier de compétitivité pour les entreprises. Leur utilisation permet de gagner en performance, en qualité de communication interne et en notoriété. C'est ainsi que l'information et la communication en entreprise soit plus ouvertes, riches et rapides entre toutes les composantes de l'entreprise.

Aujourd'hui, la principale demande du salarié est d'être prit en compte dans le fonctionnement de son entreprise. Cette prise en compte peut être traduite par la mise en œuvre d'une stratégie de communication interne où l'information circule librement, soit transparente et accessible à tous les niveaux de l'entreprise.

A ce propos, nous allons essayer à travers cette étude d'analyser l'état de la communication interne en entreprise Algérienne autant qu'instrument stratégique pour faire face aux mutations environnementaux lors des changements organisationnels qu'a connu cette dernière avec l'ouverture des marchés et la mondialisation des économies.

---

<sup>1</sup> John R. Schermerhorn, Jr, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Claire de Billy, *Comportement humain et organisation*. 3<sup>ème</sup> éd ERPI. Canada 2006, p 386

## INTRODUCTION GENERALE

Dés lors, notre problématique de recherche est axée sur la question principale suivante :

### **Quelle est l'utilité de la communication interne dans l'accompagnement du changement organisationnel dans l'entreprise Algérienne ?**

Certaines interrogations découlent de cette problématique à savoir :

- Est-ce que la direction de l'entreprise accorde une importance à la stratégie de sa communication interne ?
- Comment les salariés perçoivent la politique de la communication interne de leur entreprise ?
- Est-ce que la communication interne de l'entreprise arrive à satisfaire les besoins des salariés ?

Deux hypothèses servent de support pour la réalisation de ce travail :

**Première hypothèse :** La communication interne mobilise de plus en plus de moyens, mais elle répond toujours aussi mal aux besoins des salariés.

**Deuxième hypothèse :** La communication interne est considérée comme fondamentale par la direction de l'entreprise pour une réelle implication des salariés, peut être perçue comme secondaire, voire inutile pour ces derniers.

Notre thème de recherche qu'est « La communication interne est le changement organisationnel en entreprise » est un sujet d'actualité qui correspond aux mutations que connaît l'entreprise actuelle. Ces dernières doivent être accompagnées pour une meilleure adaptation. Pour y faire, l'entreprise doit communiquer sa nouvelle vision à l'ensemble des salariés pour en bénéficier de leur adhésion qui est considéré comme fondamentale pour la réussite du changement.

Notre étude va donc se diviser en deux parties. Une première qui fera le point sur le développement de l'organisation du travail et les changements organisationnels. Puis nous entamant la communication globale de l'entreprise dans le deuxième chapitre ainsi que le développement du concept de la communication interne. Finalement et en troisième chapitre, nous abordant la réflexion stratégique de la communication interne comme outil de management moderne.

## INTRODUCTION GENERALE

La deuxième partie de notre étude se réserve à une étude empirique menée au pré d'un échantillon du personnel de la cimenterie de Béni-Saf lieu de notre enquête.

L'objet principal de cette étude est de cerner la réalité de la pratique de la communication interne en entreprise Algérienne comme accompagnant des changements organisationnels qui sont devenus une évidence pour la survie des entreprises et précisément à la Société des Ciments de Béni-Saf comme échantillon.

L'étude s'est déroulée durant le dernier semestre de l'année 2013. Elle porte sur l'analyse basée sur un questionnaire, des entrevues avec des responsables des ressources humaines et des commentaires sur l'organisation interne du travail et le plan de communication de la S.C.I.B.S ainsi que de nos observations durant l'investigation.

**L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET  
SON DEVELOPPEMENT AU CŒUR  
DE L'ORGANISATION**

## **Introduction**

Ce chapitre est divisé en deux. La première partie concerne les théories des organisations qui nous permettent de comprendre le concept de l'organisation du travail au sein d'une entreprise et son développement à travers les pratiques et les recherches menées par de nombreux chercheurs et théoriciens.

Cette partie est aussi dédiée à cerner l'environnement que réside l'entreprise et son entourage. Cet environnement peut être opportun comme il peut être menaçant pour elle. On aborde aussi la culture de l'entreprise qui est un des leviers du management moderne et qui représente une identité de l'entreprise et de son personnel.

La deuxième partie concerne la réorganisation du travail ou bien le changement organisationnel. Ce dernier qui est lui-même dû à cause d'autres changements environnementaux, culturels, technologiques... est indispensable pour la survie de l'entreprise et son développement. Les causes du changement peuvent se diviser en causes internes à l'entreprise et d'autres externes.

Plusieurs modèles de changement ont été conçus par les précédentes recherches. Nous aborderons trois d'entre eux : le modèle de Kurt Lewin, le modèle de Collerette et al et le modèle stratégique de Kotter.

Le processus de changement est un moyen stratégique pour assurer l'efficacité de l'entreprise. Mais les résistances au changement sont un point qui aveugle sa conduite et sa réussite. Les résistances se traduisent par des manifestations menées par les salariés. Elles peuvent être explicites ou implicites, individuelles et collectives.

Enfin, et afin d'enrichir notre étude théorique sur la réorganisation du travail, nous avons choisi un cas pratique qui est le cas de Métal (1978), une entreprise de la branche Métallurgie d'un grand groupe industriel français.

### **Section 1 : Le développement de l'organisation du travail à travers les théories**

L'origine des idées du développement de l'organisation du travail sont encore plus ancienne que l'influence d'un père fondateur de l'économie, Adam Smith. En 1776, Smith publia son ouvrage « la richesse des nations » qui explique pour la première fois le caractère efficace de la division du travail, ce qui a mené les théoriciens à élargir leurs recherches sur le concept et qui a fait apparaître de nombreux courants qu'on aborde les principes de quelques uns dans à travers cette section.

#### **Paragraphe 1 : L'organisation scientifique du travail**

C'était une ère où la technologie était relativement simple, l'inexistence du terme concurrence et mutation environnementale que les modèles classiques de l'organisation scientifique du travail (Taylorisme) c'est fut accepter et c'est largement répandu.

Tout d'abord, Fayol propose une structure pour l'entreprise qui consiste à découper l'ensemble de ses activités en grandes catégories selon les fonctions existantes en entreprise (achat, production, vente, comptabilité...). « Il met l'accent sur l'unité de commandement...Un seul chef qui a le droit de commander et le pouvoir de se faire obéir »<sup>1</sup>. Puis Taylor a mené une étude sur les gestes effectués par les ouvriers, les chronométrer pour proposer des simplifications et des améliorations. La base de cette conception de l'entreprise est fondée sur une réflexion autour des processus de production.

La parcellisation scientifique du travail de Taylor connus sous le terme du « Taylorisme » dans de nombreux ouvrages, encourage l'individualisation du travail. Dont chaque individu doit avoir des tâches différentes de celle de son voisin. Cela confirme que la communication est affaire d'information. Cette dernière doit concerner la production, ses processus et l'ensemble des tâches et préoccupations qui la servent. Ces informations se traduisent sous forme d'ordres et de procédures formelles donc c'est une communication formelle.

**1. Les principes du taylorisme :** Pour les auteurs de l'école classique, l'entreprise est avant tout une organisation productive et que les aspects commerciaux ou humains passent au second plan.

**a. La division verticale du travail :** C'est la séparation nette entre tâches de conception et d'exécution « *the right man in the right place* ». Le travail sera étudié afin de concevoir des méthodes de production précises de manière à éliminer les opérations inutiles. Les méthodes de travail seront imposées aux

---

<sup>1</sup> Oscar Ortsman, *Quel travail pour demain ?* éd DUNOD, Paris 1994, p 9

## CHAPITRE I

ouvriers. Le but est d'atteindre la productivité quotidienne moyenne la plus élevée. Le savoir est défaussé non pas par un long apprentissage, mais par des instructions adressées par la hiérarchie à des exécutants formés en quelques heures.

- b. La division horizontale des tâches :** C'est déterminer « *the one best way* ». C'est la partialisation des tâches. Les tâches des ouvriers sont déviées en tâches élémentaires. Chaque opérateur est attribué à une tâche élémentaire, la plus simple possible afin d'automatiser et accélérer les gestes. Ces tâches doivent être individuelles et pensées de manière que les ouvriers l'effectuent sans avoir à communiquer avec qui que ce soit et répéter inlassablement en un temps donné.
  - c. Salaire au rendement et contrôle du temps :** Taylor a vu que le seul élément qui peut pousser les ouvriers à accepter tel conditions de travail est le salaire, la seule motivation est l'argent. Pour cette raison, le salaire au rendement s'impose. Et le salaire au rendement est la forme de salaire la plus motivante pour ce genre de travail. A chaque tâche correspond un temps d'exécution, ce qui permet la lutte contre les temps morts qui découle d'une mauvaise organisation ou de la tendance spontanée des travailleurs à choisir leur propre rythme « *flânerie ouvrières* ».
- 2. Les limites de l'école classique :** L'OST est remis en cause vue les limites importantes qu'a rencontrées. Il s'est avéré très scientifique par sa déshumanisation du travail et son ignorance des aspects psychologiques et physiques.

    - a. Limites humaines :** L'organisation scientifique du travail proposé par Taylor n'a donné aucune chance au salarié de participer aux décisions même au niveau de l'élaboration des méthodologies du travail. Les conditions du travail été difficile et des problèmes entre les ouvriers et les hiérarchies commence à surgir. Les tâches abêtissantes et déshumanisantes confiées aux salariés n'ont donné aucun enrichissement aux niveaux personnels et ils ne sentaient aucune reconnaissance de leurs efforts. C'est donc, des marques de démotivation au travail qui se traduisent un taux d'absentéisme élevé, le *Turn-over*, les conflits, les accidents du travail et la mauvaise qualité de production.
    - b. Limites sociétales :** Les consommateurs commencent à chercher des produits plus personnalisés et de bonne qualité que le système taylorien ne pouvait pas leur fournir. Car la créativité et l'innovation sont limitées si on peut le dire –inexistante- alors que la concurrence s'est intensifier.

## CHAPITRE I

- c. **Limites techniques** : Certains principes de Taylor ne deviennent plus adaptés aux nouveaux environnements technologiques. Le progrès technique automatisa les tâches répétitives et la généralisation des techniques d'information et de communication permet aux salariés et aux consommateurs d'être mieux informés.

### **Paragraphe 2 : Le développement de la relation sociale dans les organisations**

La conception Taylorisme mène à l'automatisation du travail tel que les technologies actuelles qui prennent le caractère Taylorien du travail (traitement, capacité de production, transmission...) qui permet des résultats sophistiqués.

L'école des relations humaines pense que les relations entre les personnes au travail pourraient avoir une influence sur la production elle-même. Une des études les plus célèbres d'Elton Mayo sur un groupe de six femmes travaillant à la Western Electric. Le but de cette étude était de confirmer l'augmentation des rendements en améliorant les conditions de travail (temps de repos, droit de bavarder avec les collègues au cours du travail, lunch gratuit...). Résultat ; l'hypothèse est confirmée avec des comportements inattendus tels que « le bon climat d'entraide dans les groupes et les bonnes relations avec la hiérarchie »<sup>2</sup>. En remarque alors la survenue d'une communication interpersonnelle et informelle liée aux relations entre les individus et dans les groupes qui est favorable contrairement à la conception classique qui la considère comme une perte de temps.

L'approche des relations humaines met son accent sur l'individu dans ses particularités et ses besoins, sa motivation, le travail collectif et le climat social. Ses travaux ont montré que l'homme n'est pas qu'un simple facteur de production.

Ainsi que Maslow s'est intéressé à comprendre les besoins humains. Ils les démontrent dans sa fameuse pyramide qui les hiérarchise selon la priorité. Maslow indique que l'individu éprouve de nombreux besoins qui n'ont pas toute la même importance et peuvent être hiérarchisés. L'individu cherche d'abord à satisfaire l'important besoin pour lui. Ce dernier cesse d'exister lorsqu'il est satisfait et de nouveau, l'individu cherche à satisfaire le second besoin le plus important.

Maslow propose 5 niveaux de besoins<sup>3</sup> :

1. **Besoins physiques** : ils s'expriment dans les besoins qui sont nécessaires à la survie de l'individu, tel que boire, manger, respirer...

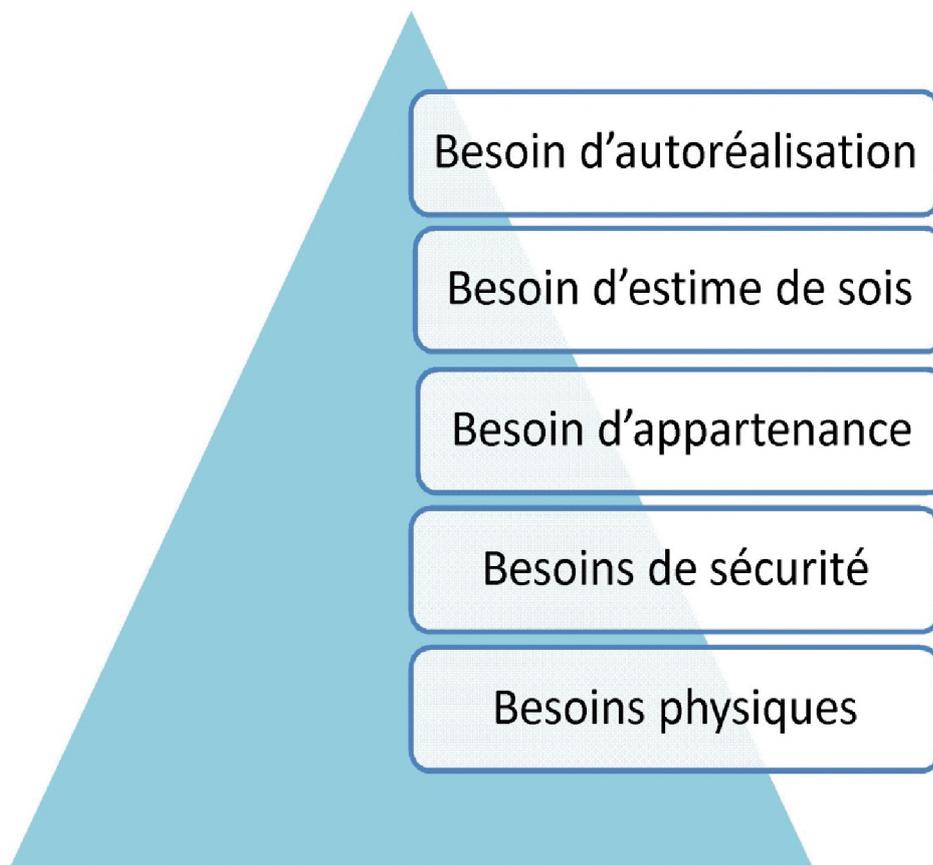
---

<sup>2</sup> Oscar Ortsman, op.cit, p 12

<sup>3</sup> Luxinnovation, l'agence nationale pour la promotion de l'innovation et de la recherche au Luxembourg 2008

## CHAPITRE I

2. **Besoins de sécurité** : c'est un besoin de se protéger contre les agressions d'ordre physique, psychologique, et économique, tel que la sécurité des revenus, la santé...
3. **Besoin d'appartenance** : les individus aiment avoir un statut, être composants et accepter dans des groupes. La peur de la solitude provoque un besoin d'être aimée.
4. **Besoin d'estime de sois** : c'est le sentiment d'être utile et d'avoir de la valeur qui fait naitre un besoin de se faire respecter et d'être capable d'influencer les autres.
5. **Besoin d'auto-réalisation** : ce besoin est lié au développement de connaissance. Il s'agit ici de révéler son propre potentiel créateur. La personne cherche à s'accomplir, veut résoudre des problèmes complexes et elle a besoin de communiquer.



**Figure 1 : Pyramide de Maslow**

### **Paragraphe 3 : La théorie de la contingence**

Le développement des théories mais aussi des organisations (l'entreprise elle-même) lui a fait découvrir qu'elle n'est pas un ensemble qui se suffit à lui-même mais qu'il est ouvert sur l'extérieur et qu'il en subit l'influence.

La théorie de la contingence met son accent sur l'environnement externe de l'entreprise. Elle doit toujours tenir compte de ses modifications (diversité des concurrents, développement technologique, mondialisation des marchés, développement des stratégies et mode de management). Dans ce contexte, l'entreprise a comme mission de prédire les mutations de son environnement pour envisager des stratégies périodiques qui conviennent et flexible en même temps avec tout changement. Ce pendant, une nouvelle forme de communication surgit de ces perspectives dont elle est la communication externe. Il devient important de pouvoir influencer les acteurs externes.

### **Paragraphe 4 : La théorie des systèmes**

Dû à la complexité de l'environnement de l'entreprise (interne et/ou externe) les recherches sur un top model de management non pas cessé. L'approche systémique eue lieu en USA les débuts des années 50, appliquer en France dans les années 70.

#### **1. La conception systémique :**

Cette conception considère l'organisation comme un ensemble d'éléments en interaction les uns avec les autres et ouvert sur l'extérieur. Ces éléments sont regroupés avec des différents fonctionnements et des procédures de régulation pour atteindre un objectif commun (système).

Selon BERTALANFY, « la théorie générale des systèmes sera utile pour éviter une telle multiplication inutile du travail... Elle fournira des modèles utilisables par diverses disciplines et transférable de l'une à l'autre »<sup>4</sup>. On constate que le but de l'approche systémique est de formuler les principes valables pour tout système.

DURAND indique que « l'organisation revêt deux aspects qu'il faut généralement examiner séparément : un aspect structurel et un aspect fonctionnel »<sup>5</sup>. Cella veut dire que la structure de toute entreprise est généralement représentée sous forme d'organigramme, tandis que son fonctionnement est décrit par un algorithme.

---

<sup>4</sup> LUDWING VON BERTALANFY, *Théorie générale des systèmes*, éd Bordas. Paris 1973, traduction française, p 32

<sup>5</sup> Daniel DURAND, *La systémique, que sais-je ?* Presse universitaire de France, éd PUF, 2006, p 9

## CHAPITRE I

Les auteurs de cette conception indiquent qu'un système se compose de différents sous systèmes et qu'elles peuvent être ouvertes ou fermées.

Les systèmes fermés en eux tendance durant la conception classique de l'organisation où il n'y avait presque aucune communication avec le monde extérieure et que les entreprises été replié sur elle même. Le deuxième c'est apparu durant la théorie de la contingence qui explique que le développement de l'entreprise et de son entourage lui oblige à communiquer en externe et qui la rend plus ouverte qu'avant a des échanges externe et / ou interne, ce qui rend l'entreprise comme « un système sociotechnique ouvert sur son environnement »<sup>6</sup>.

En constate que cette approche a pu regrouper toute les précédente par la création d'un organigramme fonctionnel qui a un but de minimiser les tâches répétitives (Taylorisme) en considérons les relations qu'elles soient au niveau interne (ressources humaines) ou externe (la contingence) pour donner à l'entreprise un esprit d'un organisme vivant.

D'un point de vu, aucune des théories n'est meilleur que l'autre. Mais leur enchainement est la merveille, car aucune d'elle n'aurait pu être apparue sans la précédente pour nous donner finalement une claire conception sur l'organisation du travail.

2. **Les principes de la systémique** : Selon Jacques MELESE un des auteurs de la systémique, l'entreprise est un système ouvert, finalisé, réguler et composer d'un ensemble de sous systèmes en interaction :
  - a. *L'entreprise est un système* : Elle comporte une structure composée d'éléments matériels, incorporels, humains, un réseau de flux physique, financier et d'informations qui relie ses différents éléments et réalisent l'unité de l'organisation.
  - b. *L'entreprise est un système ouvert* : Elle est en relations avec son environnement externe que se soit technique, économique institutionnel etc.
  - c. *L'entreprise est un système finalisé* : C'est-à-dire que l'entreprise a des buts précis et ses propres objectifs distincts de ceux de ses membres.
  - d. *L'entreprise est un système régulé* : Elle s'adapte en permanence pour atteindre des objectifs précis par autorégulation ou en raison de l'existence de la direction qu'est considéré comme un organe de commande.
  - e. *L'entreprise est composée de sous systèmes* : L'entreprise qu'est elle même un système est en interaction avec des sous systèmes existantes en son sein tel

---

<sup>6</sup> Linda Rouleau, *Théories des organisations, approche classique contemporaines et de l'avant-garde*. Presse de l'université du Québec 2007, p44

## CHAPITRE I

que les systèmes d'information, les systèmes de décisions, les systèmes opérationnels etc.

### **Paragraphe 5 : L'organisation vue par H.Mintzberg**

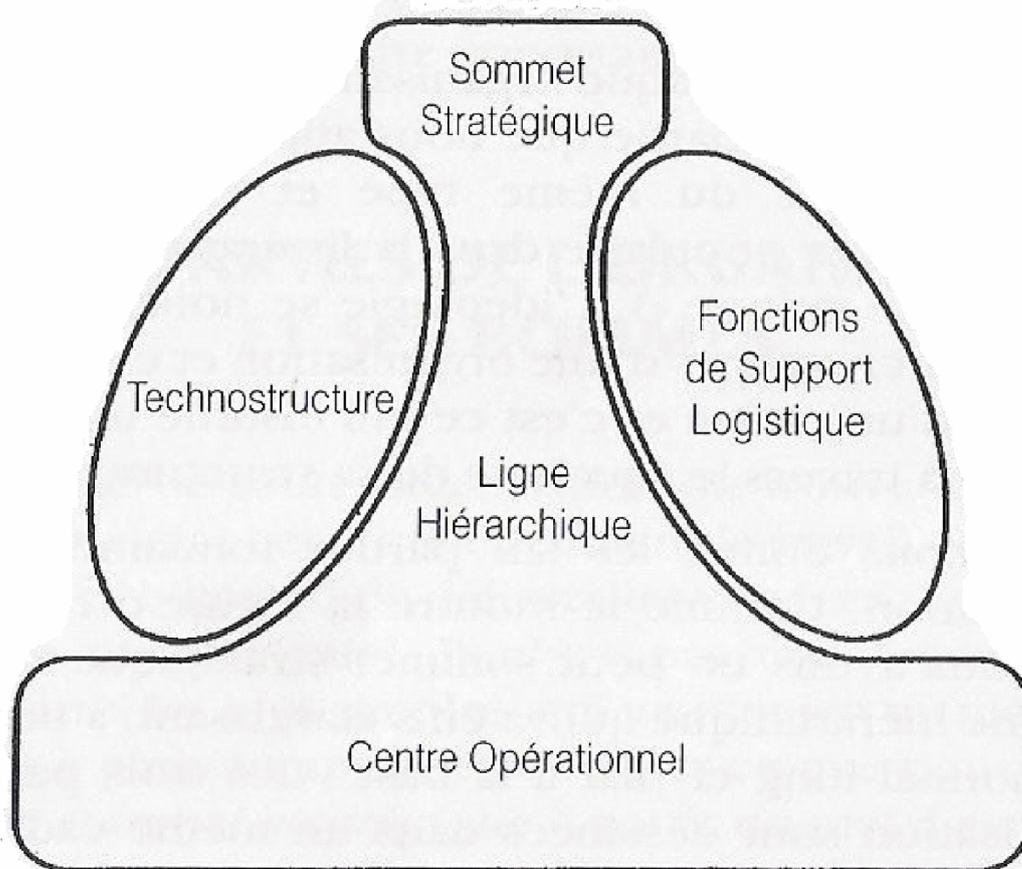
Un auteur fait de plus en plus autorité en matière de compréhension des organisations : Henri Mintzberg. L'auteur canadien a pu démolir les composants de l'organisation pour donner une explication plus simple pour elle. Une présente, une approche globale qui analyse en fonction des relations entre cinq de ses composantes et de leur poids respectifs dans la structure.

#### **1. Les cinq parties de l'organisation :**

Les cinq parties de l'organisation que propose Mintzberg sont :

- ***Le centre opérationnel*** : C'est les unités qui exécutent les tâches de production et de distribution. Il se compose des opérateurs que leur travail est lié directement à la production des bien tel que : l'obtention de la matière première, le stockage, les processus de production et la livraison.
- ***Le sommet stratégique*** : Il reflète à l'équipe dirigeante. Leur responsabilité est plus large et globale. Leur rôle est de piloter l'organisation vers l'accomplissement de sa mission.
- ***La ligne hiérarchique*** : Courroie de transmission entre les deux précédentes parties. Elle représente la liaison entre le sommet stratégique et le centre opérationnel.
- ***La technostructure*** : Elle regroupe les analystes qui planifient, organisent, contrôlent mais sans autorité formelle
- ***Les fonctions de support logistique*** : C'est l'ensemble des supports indirects qui servent les missions de base de l'organisation. Tel que : la restauration et le conseil juridique.

Mintzberg résume sa conception de la structure des organisations dans le schéma suivant (Figure 2) qui constitue un peu son « image de marque ».



*Source : H.Mintzberg, Structure et dynamique des organisations*

**Figure 2 : Les cinq parties de base des organisations**

## **2. L'organisation comme des systèmes en interaction :**

H.Mintzberg ajoute dans sa conception que « les parties de l'organisation sont liées les unes aux autres par différents flux : d'autorité, de matériel, d'information et de processus de décision »<sup>7</sup>.

Ces flux créent des systèmes de formalités et de régularités mais aussi de l'informalité.

- **L'organisation comme système d'autorité formelle** : Cela exprime l'autorité formelle dans l'organisation dont elle est décrite par l'organigramme de l'entreprise qui traduit les postes, les unités existantes dans l'organisation et la division du travail. De nombreux spécialistes rejettent les organigrammes disons qu'ils ne représentent pas réellement ce qui se passe à l'intérieur de l'entreprise, car il existe des relations de pouvoir et de communication qui ne

<sup>7</sup> H.Mintzberg, *Structure et dynamique des organisations*, éd d'organisation, Paris 1982, p 37

## CHAPITRE I

peuvent pas être décrits et que l'organigramme donne uniquement l'image de la division du travail.

- ***L'organisation comme système de flux régulé*** : Ici l'organisation est vue comme un système bien ordonné des flux des matières premières, des informations et des processus de décision. H.Mintzberg mentionne que « seulement la partie de ces flux qui est régulée. C'est-à-dire contrôlée de façon explicite et systémique »<sup>8</sup>. Les systèmes de flux régulé sont le résultat de l'usage de la standardisation qui est considéré comme un mécanisme de coordination.
- ***L'organisation comme système de communication informelle*** : Le réseau de communication informelle est officiellement non reconnu. Il fonctionne indépendamment du système régulé alors que presque toutes les parties de l'organisation y participent. L'informalité est parfois menaçante pour l'organisation mais aussi un processus d'aide de management comme en va le voir dans la section qui concerne la culture d'entreprise.

### **Section 02 : les attributs du nouvel environnement**

On ne peut concevoir l'entreprise comme une entité isolée du milieu dans lequel elle agit. Elle doit surveiller son environnement en permanence, car, d'une part, elle s'intègre dans cet environnement et d'autre part, elle agit sur le même environnement qui peut l'influencer d'une manière positive (opportunités environnementales) mais aussi d'une manière négative (contraintes environnementales).

L'environnement de l'entreprise est souvent défini comme l'ensemble des facteurs internes et externes qui ont une influence sur le comportement et la prise de décision dans l'organisation. Cet environnement est soumis à des mutations permanentes qui provoquent des degrés d'incertitude prévisionnelle de ce dernier.

Complexité, incertitude, hostilité et turbulence de l'environnement sont des termes menaçants qu'en y mettra les lumières sur dans cette section.

---

<sup>8</sup> H.Mintzberg (1982), op.cit, p 54

### **Paragraphe 1 : L'analyse environnementale**

L'entreprise n'existait pas sans avoir une mission à accomplir et des objectifs à atteindre. « Face aux objectifs fixés à l'environnement de l'entreprise, l'organisation en place va apparaître comme une force ou une faiblesse. Le stratège et l'organisateur ne peuvent s'ignorer »<sup>1</sup>. L'environnement de l'entreprise peut constituer une opportunité ou une menace pour son développement. Son analyse s'appuie notamment sur la méthode PESTEL ou sur la méthode des scénarios.

- 1. La méthode PESTEL :** L'environnement de l'entreprise est constitué de l'ensemble des organisations, des acteurs et des faits dont leur existence influence son comportement et ses performances. L'environnement de l'entreprise est généralement divisé en deux : un macro environnement que l'entreprise n'a globalement pas d'influence sur se dernier, tendit que pouvoir le modifier est très difficile. Cet environnement comprend les domaines politiques, économiques, sociaux, technologiques, écologiques et légaux (PESTEL), et un microenvironnement qu'est spécifique à l'entreprise et que l'entreprise peut agir sur et l'influencer. Il concerne les relations de l'organisation avec ses partenaires, ses clients, ses fournisseurs et ses concurrents.

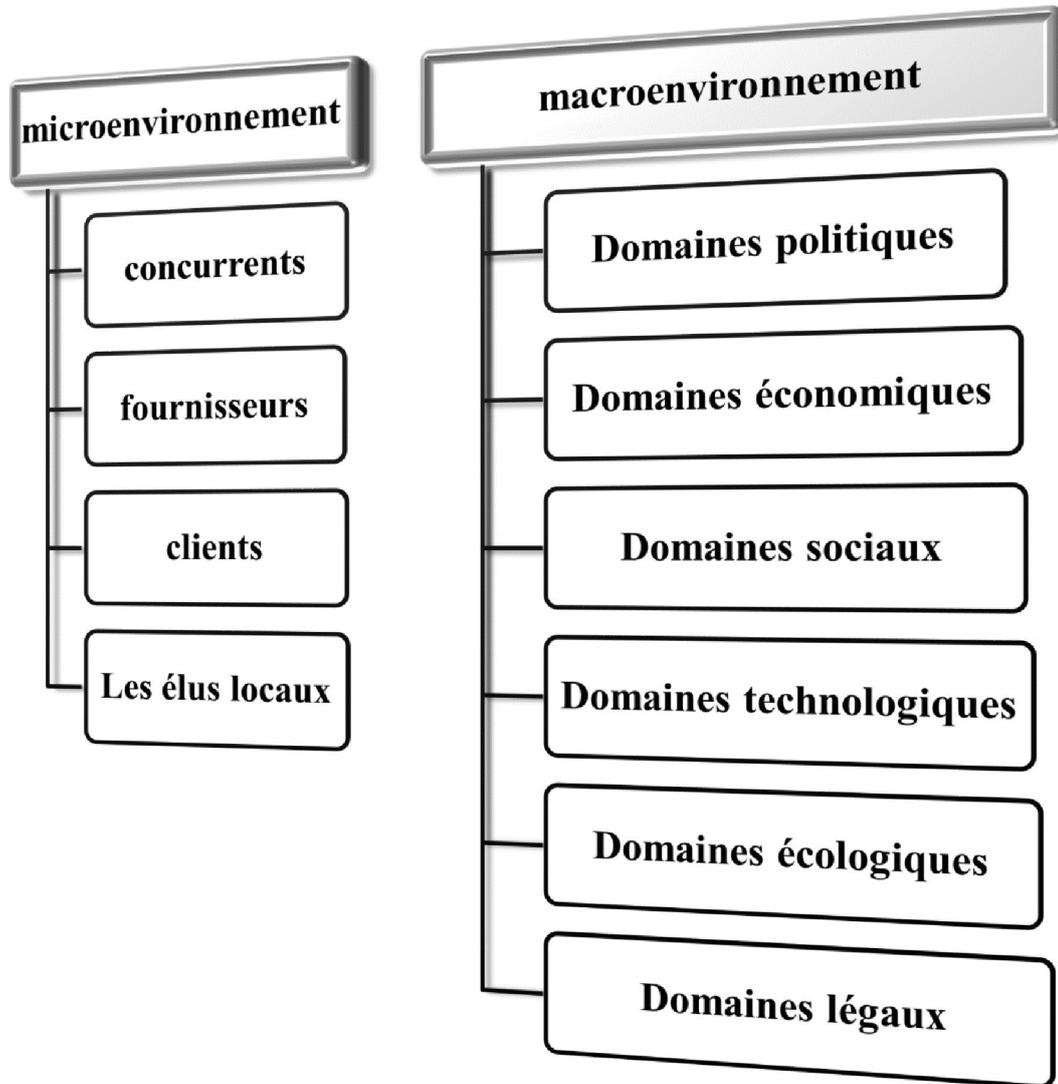
Toute entreprise doit déterminer ses activités principales. Celles qui sont les créatrices de sa valeur, et ses activités de soutiens qui permettent aux activités principales de fonctionner. Cette démarche permet d'avoir une bonne vue de l'entreprise. Ensuite, l'entreprise va analyser ses ressources tangibles qui correspondent aux ressources humaines et leurs compétences, les ressources physiques et les ressources financières. Ainsi que les ressources intangibles qui concernent les ressources technologiques, commerciales et les ressources organisationnelles telles que la flexibilité des salariés et les méthodes de production. Ceci permet à l'entreprise de constater ce qu'elle a part rapport à ce don, elle aurait besoin afin de pouvoir prendre des mesures pour corriger les écarts. Il aussi important de déterminer les compétences distinctives ou fondamentales qu'est le savoir faire sur lequel est basée l'activité de l'entreprise en lui procurant un avantage concurrentiel. Les sont généralement basée sur de telles compétences. Du coup, elle ne doit pas négliger les autres compétences managériales qui sont la capacité à gérer son personnel et son activité.

---

<sup>1</sup> Gilles Faure, *Structure, organisation et efficacité de l'entreprise*, éd DUNOD, Paris 1991, p 34

## CHAPITRE I

La méthode de PESTEL permet d'identifier et de hiérarchiser les éléments de l'environnement qui constituent des opportunités ou des menaces pour l'entreprise. Cette méthode est utilisée pour prévoir l'impact futur des facteurs environnementaux afin d'anticiper les évolutions de l'environnement et d'en faire une opportunité de développement plutôt que d'en subir les contrecoups.



*Source : Réalisation personnel*

**Figure 3 : L'environnement de l'entreprise**

**2. La méthode des scénarios :** l'instabilité et la complexité de l'environnement rendent difficile l'élaboration des grands axes de l'action stratégique. C'est donc pourquoi l'entreprise utilise la méthode des scénarios.

Elle consiste à définir une représentation probable et détaillée de différents futurs envisageables. Il est tout d'abord important d'identifier les variables clés de l'environnement dont l'impact de l'incertitude est élevé. Ceci permet le constat de plusieurs scénarios possibles en fonction de l'évolution des facteurs environnementaux.

Ces différents scénarios seront classés afin de définir des stratégies possibles en fonction des différents scénarios.

La méthode des scénarios est souvent utilisée quand une vision à long terme de la stratégie est nécessaire mais les facteurs clés de succès sont limités et soumis à une forte incertitude.

### **Paragraphe 2 : L'incertitude de l'environnement**

La dynamique de l'environnement de l'entreprise « renvoie à la dimension d'incertitude, c'est-à-dire à la difficulté de prévoir, d'anticiper des changements fréquents et importants. Cette incertitude va supposer des réponses organisationnelles, et cela, d'autant plus que les changements peuvent présenter des dangers pour l'entreprise »<sup>2</sup>. Par incertitude, on entend la réunion entre manques d'information sur une situation particulière, mais également comme étant la difficulté de prévoir les événements qui vont se passer et les conséquences qu'ils auront sur l'organisation.

L'incertitude environnementale est définie comme « une interaction entre des niveaux variables de complexité et de changement dans l'environnement »<sup>3</sup>. Autrement dit, l'incertitude environnementale est le doute d'atteindre les objectifs visés par l'organisation face à la complexité des changements environnementaux. Par là, on peut constater que l'environnement qui entoure l'organisation est source d'incertitude pour celle-ci.

L'expression « incertitude environnementale » est parfois trompeuse, car « ce n'est pas l'environnement qui ressent l'incertitude, mais bien les individus »<sup>4</sup>. Cela veut dire qu'un même environnement peut être à la fois prévisible pour quelques entreprises et incertain pour autres. L'explication de cette conception est associée à la problématique de l'information. Selon DUNCAN (1972), en distingue trois éléments composants de l'incertitude environnementale :

- Un manque d'information au sujet des facteurs environnementaux.
- Une ignorance des résultats d'une décision spécifique.
- Incapacité d'assigner des probabilités.

---

<sup>2</sup> Gilles Faure, op.cit, p 36

<sup>3</sup> Mary Jo Hatch, *Théorie des organisations; de l'intérêt de perspectives multiple*, éd Boeck. Paris 2000, p 104

<sup>4</sup> Idem, p 105

## CHAPITRE I

Ainsi que H.Courtney, J.Kirland et P.Viguerie indiquent dans leur partie de l'ouvrage intitulé « les stratégies de l'incertitude » qu'il existe 04 niveaux d'incertitude dont ils sont :

- ***Un futur suffisamment clair*** : Dans ce niveau les dirigeants développent une seule et unique prévision de futur dont la précision sera suffisante pour développer une stratégie.
- ***Des futurs alternatifs*** : L'analyse est impuissante à identifier lequel des résultats se produira effectivement. La meilleure stratégie dépend justement de celui qui se produira bel et bien.
- ***Toute une gamme de futurs*** : Il est possible d'identifier toute une gamme de futurs potentiels. Cette gamme est définie par un nombre limité de variable clé, mais le résultat effectif peut se trouver n'importe où le long d'un chemin continu délimité par la gamme.
- ***L'ambiguïté totale*** : qui reflète un environnement imprévisible. Il peut être difficile de prendre des décisions stratégiques dans l'environnement de ce niveau.

### **Paragraphe 3 : La complexité et la turbulence de l'environnement**

Dans une incertitude maximale, les concepts de la complexité et de la turbulence deviennent permanents, et si l'en devrait croire Stephen Hawking « *la complexité sera la science du 21<sup>ème</sup> siècle* ».

La complexité « renvoie à la masse d'informations nécessaires pour comprendre ses évolutions, à la difficulté de se les procurer, ou de les comprendre »<sup>5</sup>.

D'après H.Mintzberg « un environnement est complexe s'il exige de l'organisation la possession d'un savoir étendu et difficile sur les produits, les clients, ou toute autre chose »<sup>6</sup>.

Ce manque et incapacité d'accès à l'information nécessaire (le savoir) est dû au degré de la complexité de l'environnement et de son taux de changement (turbulence). Toutefois, les études menées par les théoriciens et les chercheurs ont abouti à un résultat qui coordonne entre eux et qui révèle la nature de l'information et sa disponibilité dans chacun des degrés et que montre le tableau suivant.

---

<sup>5</sup> Gilles Faure, op.cit, p38

<sup>6</sup> H.Mintzberg, op.cit, p 246

|                     |               | Taux de changement                                |   |
|---------------------|---------------|---|---|
|                     |               | <i>Faible</i>                                     | <i>Elevé</i>                              |
| Degré de complexité | <i>Faible</i> | L'information nécessaire est connue et disponible | Besoin constant de nouvelles informations |
|                     | <i>Elevé</i>  | Excès d'informations                              | Ignorance des informations nécessaires    |

Source : Mary Jo Hatch (2000)

**Tableau 1 : Le lien entre les conditions de l'environnement, l'incertitude et les informations**

Selon Mary Jo Hatch, l'environnement de l'entreprise est l'ensemble de nombreux environnements dont ils sont :

- ***L'environnement inter-organisationnel*** : ce réseau comprend la relation entre l'entreprise et ses fournisseurs, consommateurs, concurrents, organisation syndicale, les organismes de règlement, les employés.
- ***L'environnement général*** : c'est l'ensemble des séries « des forces d'ordre plus général qui agissent dans l'environnement »<sup>7</sup>. Cet environnement est divisé en différents secteurs : social, culturel, légal, politique, économique, technologique et physique.
- ***L'environnement international et mondial*** : c'est les aspects qui dépassent les frontières nationales ou qui sont organisés à l'échelle mondiale.

Cependant, la mondialisation et la révolution des technologies de l'information et de la communication sont parmi les causes principales de l'apparitions de ces concepts dans le domaine du management. Elles imposent de nouvelles règles du jeu et un rythme ultra rapide aux acteurs économiques. Car toutes entreprises petites, moyennes, grandes, nationales ou régionales doivent participer à la course de l'internationalisation dont elles seront obligées à renforcer leurs positions concurrentielles et d'améliorer leur compétitivité.

<sup>7</sup> Mary Jo Hatch, op.cit, p83

## CHAPITRE I

Les entreprises répondent à cette turbulence et complexité en restant à l'écoute ou bien éveiller en utilisant toute forme de veille (stratégique, technologique, concurrentiel...).

### **Paragraphe 4 : L'hostilité de l'environnement**

Gérard Verna, professeur de management international à l'université Laval indique qu'un environnement hostile est l'environnement qui ne peut pas fournir à l'entrepris les informations qu'elle a été habituée à recevoir tout au long de son évolution initiale dans son lieu d'origine.

Chaque entreprise née dans un simple environnement qui se développe avec le développement de sa structure ou bien des taches qu'elle mène. Le concept d'hostilité apparait lorsque cette entreprise perd ses repères. C'est-à-dire que son système de fonctionnement ne lui est plus utile comme avant. Dans ce cas, elle doit revoir ses processus de travail et ses habitudes.

Un environnement hostile « exige des réactions rapides de la part des organisations »<sup>8</sup>, car il va crée de nouvelles contraintes pour l'entreprise, mais aussi des risques parfois inévitables.

Il est non favorable pour une entreprise qui veut développer ses ventes dans un pays alors qu'elle rencontre des produits plus sophistiqués dans le même marché. Ainsi qu'une entreprise des jeux vidéo qui se met à fond dans le développement de son projet de « Wii » alors que d'autre met à la disposition des clients le « Kinect » une technologie qui répond à la réaction physique. Si non, une base de « Sonatrach » qui se trouve face à une attaque terroriste qui implique la cessation temporaire de sont activité, et qui sait pour la prochaine fois ? Peut être une cessation définitive.

Tout cela et autre et dans un environnement hostile, l'entreprise rencontre de nombreuses difficultés dans ses actions où elle se trouve impuissante et figer et à la moindre imprévisibilité, elle sera face à des obstacles qui limitent son activité. Résultat, des pertes énormes. « De toute façon, quand l'environnement devient franchement hostile, les réactions exigées doivent comme pour une armée en guerre être rapides et très coordonnées »<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> H.Mintzberg, op.cit, p 247

<sup>9</sup> Gilles Faure, op.cit p38

### **Section 3 : la dimension culturelle et identitaire de l'entreprise**

L'homme en société entretient avec son environnement. Depuis les origines, il a inventé une histoire et produit de la culture. L'entreprise n'échappe pas à ce principe. Car elle est entourée par un environnement qui s'impose à elle, donc elle doit réagir pour imposer son existence par la création de sa propre identité.

#### **Paragraphe 1 : La culture d'entreprise**

L'anthropologue social britannique E.B.Tylor définissait la culture comme « cet ensemble complexe qui comprend les connaissances, les croyances, l'art, la morale, les lois, les coutumes et toute autre aptitude ou habitude acquise par les hommes en tant que membre de la société »<sup>1</sup>

Ainsi qu'Alfred Neber explique que la culture peut influencer les fonctions physiologiques de l'homme, et que les modes de vie et de pensée sont reliés aux choix culturels. C'est-à-dire « touchent au sens de l'être et de son environnement ».<sup>2</sup>

Au début des années 80, les Américains et les Européens s'interrogeaient sur les causes de la compétitive des entreprises Japonaises. Le seul écart observable portait sur la qualité individuelle et collective des ressources humaines. Tandis que les modes de production et les stratégies semblaient être les mêmes.

Le secret de cette efficacité était des agents motivés, actifs et une très bonne communication entre eux par une langue et des valeurs communes.

Alors qu'on a réalisé que les entreprises Japonaises trouvaient leur appui sur les hommes et leur culture. Cette dernière qui influence tous les domaines de l'activité humaine donc par extension, les situations quotidiennes du management. Plus il y a de valeurs partagées entre les individus constituant l'entreprise et plus la cohérence est forte, ce qui garantit la survie et la sécurité de l'entreprise.

H.Mintzberg définit la culture comme « Un système de croyances et de valeurs à propos de l'organisation au quel tous les membres de l'organisation adhèrent ; c'est un système qui est différent de celui d'autre organisation ».<sup>3</sup> Dans sa terminologie, il utilise le mot idéologie pour référer la culture d'entreprise et il ajoute que c'est un élément vivant qui insuffle la vie dans l'organisation.

---

<sup>1</sup> Mary Jo Hatch, op.cit, p218

<sup>2</sup> Pierre Dupriez, Solange Simons *La résistance culturelle, Fondements, applications et implication du management interculturel*. 2em éd Boeck, p46

<sup>3</sup> H.Mintzberg, op.cit, p222

## CHAPITRE I

Alors que pour Geert Hofstede note que la culture est une programmation mentale collective propre à un groupe d'individus.

Dans leur ouvrage « conduire et réussir le changement » B.Grouard et F.Meston ajoutent la notion du partage et ils définissent la culture comme « un ensemble de valeurs durable et partagées par tous les membres de l'entreprise. Ces valeurs se traduisent par des comportements, d'habitudes et de rites ». <sup>4</sup>

Donc une culture d'entreprise est le partage et la cohésion des vecteurs qui la composent et dont ils sont : les histoires, les valeurs, les rites, les mythes, les signes et symboles, les héros, les fondateurs, les métiers et le langage.

La culture apparaît aussi comme un construit social spécifique à chaque groupe d'individus. Car elle regroupe plusieurs individus que chacun à ces propres vecteurs (histoires, rites, mythes, ...) mais qui sont en interaction, ce qui rend la culture de chaque entreprise différente de l'autre.

### **Paragraphe 2 : Les éléments constitutifs de la culture d'entreprise**

« La culture d'entreprise est un système composé de valeurs opérantes, de croyances, de comportements habituels et de pratiques spécifiques. Ce système produisant un ensemble de règles formalisées ou non, connu de tous, mais souvent peu conscients qui surdétermine les façons de concevoir et de se conduire » <sup>5</sup> mais la question qui se pose est comment née une culture d'entreprise ?

La culture d'entreprise née par l'accumulation de strates historique qui se surajoutent aux précédentes qu'été composées des traces des fondateurs. Ces traces vont être influencées par des valeurs et des croyances partagées et les différents événements que l'entreprise traverse. Plusieurs éléments constituent la culture d'entreprise dont ils sont :

- 1. La culture nationale :** C'est une sorte de croyance et valeurs qui expliquent les façons d'agir et de penser des individus qui habitent un pays.
- 2. Les sous cultures :** Il existe de différentes sous cultures dans une même entité vue sa liaison à l'appartenance régionale, religieuse, professionnelle, sociale... les sous cultures sont propres à chaque groupe composant l'entreprise et constituent des variantes.

---

<sup>4</sup> BOUCHENAK Khelladi, *Culture d'entreprise et management de changement*. Thèse de magistère. Université de Tlemcen 2004, p 22

<sup>5</sup> Olivier DEVILLARD, Dominique REY. *Culture d'entreprise un actif stratégique*, éd DUNOD, Paris 2008, p 43

## CHAPITRE I

3. **Les valeurs :** Tout groupe d'humain a des valeurs et se reconnaît confusément à travers d'elle. Une valeur est l'expression de ce qui doit être, une préférence entre deux qualités. Les valeurs forment la philosophie de l'entreprise. Il s'agit des préférences collectives qui s'imposent au groupe, aux croyances essentielles, aux normes qui définissent les façons d'agir et de penser.
4. **Les symboles :** Se sont les détails qui ont une signification liée aux valeurs essentielles telles que le langage utiliser, les objets, les gestes, les tenues vestimentaires, les styles de l'architecture.
5. **Les mythes :** C'est les légendes et les histoires associées au passé de l'entreprise tel que le dirigeant qui a marqué l'histoire de l'entreprise.
6. **Les rites :** « Les rites constituent un ensemble de pratiques connues de tous, qui marque le consensus, les valeurs partagées. À vocation de mobilisation et d'appartenance, ils renforcent le narcissisme collectif »<sup>6</sup>. Ce sont des pratiques qui découlent des valeurs partagées au niveau du recrutement, des réunions du travail, des réceptions.
7. **Les tabous :** Ils correspondent aux sujets dont ne doit pas parler et les actes que l'on ne doit pas faire. C'est-à-dire les interdits dans une entreprise. Il existe des entreprises qui distribuent des brochures à leurs nouveaux recrutés qui contiennent ces tabous.

### **Paragraphe 3 : La dimension identitaire de l'organisation**

En s'appuyant sur le succès des entreprises Japonaises, nous constatons l'intérêt du rôle de la culture qui met en évidence la personnalité des entreprises.

L'entreprise se compose d'être humains qui ont une certaine présence et actions collective cohérente qu'elles peuvent distinguer une entreprise d'une autre. Ceci « donne à l'entreprise une certaine continuité, et permet à chacun d'identifier cette entreprise et de s'identifier à elle. C'est ce qu'on appelle l'identité ».<sup>7</sup> Et plus il y a une communication orientée vers l'intérêt général plus il y a un fort sentiment d'appartenance à cette entreprise.

La culture implique l'invention de règles et la création de valeurs commune permettant l'identification. L'identité paraît alors être le critère de la culture.

---

<sup>6</sup> Olivier DEVILLARD, op.cit, p 64

<sup>7</sup> BOUCHENAK Khelladi, op.cit, p 27

## CHAPITRE I

Alors on peut dire que le rôle de la culture est identitaire pour l'organisation elle-même et pour les individus qui la constituent.

Dans son ouvrage « le pouvoir dans les organisations » H.Mintzberg distingue quatre formes d'identification de l'individu à son organisation :

- 1. L'identification naturelle et spontanée :** Elle se fait quand un nouveau membre dans l'organisation s'attire par la culture de celle-ci.
- 2. L'identification limitée et sélective par les systèmes :** l'organisation sélectionne des candidats à un poste non pas uniquement en fonction de leur capacité à effectuer le travail mais aussi parce que leurs systèmes de valeurs sont compatibles avec l'idéologie de l'organisation.
- 3. L'identification provoquée par l'endoctrinement et par la socialisation :** nous voulons dire par « endoctrinement » et qui est un processus explicite, l'ensemble des moyens techniques formels utilisé pour aider les membres de l'organisation à s'identifier à elle. Quand la socialisation est le fait de mettre la pression informelle sur les individus concernés en raison d'intégrer les valeurs de l'organisation dans les comportements de l'individu. Elle est considérée comme un moyen implicite.
- 4. L'identification voulue :** cela concerne les personnes très individualistes qui pensent à servir essentiellement eux-même. Ces derniers s'identifient à l'organisation dans le but d'atteindre leurs intérêts. Ce type d'identification semble être le plus faible et non fiable pour l'intérêt de l'organisation.

Pour leur appartenance, les individus réagissent aux différentes situations qu'ils rencontrent en utilisant des normes appropriées à l'entreprise. Ces normes créent un système de signification commun qui induit des comportements variant selon la personnalité des individus, mais propre à l'entreprise.

Dans le milieu des années 80 et pour faire face à la concurrence Japonaise, le « réengineering » prend place dans les entreprises des états unit en raison d'affronter les bouleversements économique et un avenir difficilement prévisible.

Toutefois, ces changements radicaux de comportement doivent être acceptés par les groupes d'individus dans l'entreprise, et cela, par le véhicule d'une culture qui encourage le changement.

Constatant l'importance de la culture dans l'organisation notamment, en tant que facteur de réussite et de changement.

### Section 4 : Le changement organisationnel

De nombreux changements sans cesse touchent l'environnement actuel des entreprises. Tel que la mondialisation, l'ouverture des marchés, le progrès technologique, etc. Ceci menace le fonctionnement habituel des organisations. Par conséquent, elles doivent « mobiliser leurs capacités réflexives et leurs ressources matérielles et immatérielles afin d'assurer un développement durable et soutenu »<sup>1</sup>.

Face à toutes ces modifications, la préoccupation principale de l'entreprise est de s'assurer le succès d'une telle transition et de porter un regard neuf sur la situation.

L'entreprise rencontre divers champs de changement. Leurs clés d'entrée sont multiples et ils représentent une introduction au changement pour favoriser une certaine adaptation aux nouveaux fonctionnements.

La notion du changement « concerne le tout ou des parties de tout »<sup>2</sup>. Vu l'organisation en tant qu'ensemble organisé, le changement l'influence d'une façon collective et/ ou partielle et dans des différentes délimitations.

***Le domaine technique*** : tel que les processus de fabrication, changement de matériel et de produit fabriqué, etc.

- ***le domaine social*** : il touche au changement du politique sociale par exemple et les modes de participation du personnel.
- ***Le domaine économique*** : changement d'outil de gestion ou bien changement des normes et des mesures d'activité.
- ***Le domaine organisationnel ou structurel*** : il touche au changement d'organisation du travail, changement dans les circuits d'information et les changements au niveau de l'organigramme.

De notre part, cette section sera consacrée à mieux comprendre le dernier domaine dont il est le changement organisationnel ou structurel.

---

<sup>1</sup> Iméne LATIRI DARDOUR, *Pilotage du changement organisationnel*. Collège doctorale, MINE PARIS 2006, p 41

<sup>2</sup> A.Bartoli et P.Hermel, *Piloter l'entreprise en mutation, une approche stratégique du changement*, éd d'organisation 1986, p 24

### **Paragraphe 1 : Définition du changement organisationnel**

Le thème du changement a été abordé par plusieurs auteurs. Certains le définissent comme « le passage d'un état à un autre, qui est observé dans l'environnement et qui a un caractère relativement durable »<sup>3</sup>.

D'autre le considère comme « le passage d'un état actuel à un état désiré, d'une situation originale actuelle, inadéquate, à une autre considérée comme étant plus adaptée, qui répond mieux aux exigences du milieu ou aux nouvelles aspirations des personnes concernées »<sup>4</sup>.

La plus part des auteurs se mettent d'accord que le changement est l'abandon ou l'actualisation des anciennes habitudes dans le but de s'adapter aux nouvelles situations.

Dans une entreprise, l'organisation du travail est aussi soumise à des changements et c'est donc le « changement organisationnel ».

Grouard et Meston définissent le changement organisationnel comme étant « le processus de transformation radical ou marginale des structures et des compétences qui ponctuent le processus d'évolution des organisations »<sup>5</sup>.

Il est aussi « toute modification relativement durable dans un sous système de l'organisation, pourvu que cette modification soit observable par ses membres ou les gens qui sont en relations avec ce système »<sup>6</sup>.

D'après ces deux auteurs, on peut comprendre que la notion du changement organisationnel est une réorganisation du travail que se soit complète ou partielle dans l'entreprise et qu'elle est perçue par les individus qui font partie du système.

### **Paragraphe 2 : Le processus du changement**

Plusieurs modèles ont été proposés par des auteurs suite à leurs études des processus de changement. Nous développerons dans ce qui suit quelque un.

---

<sup>3</sup> Pierre Collerette, Gilles Delisle et Richard Perron, *Le changement organisationnel, Théorie et pratique*. Presses de l'Université du Québec, 1997, p 20

<sup>4</sup> Idem, p 35

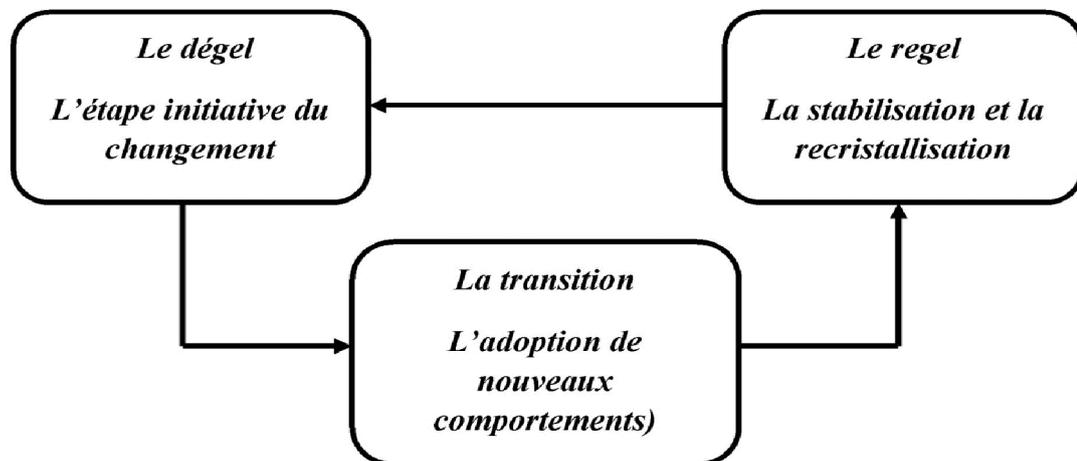
<sup>5</sup> Benoit Grouard, Francis Meston, *L'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement*. 3<sup>em</sup> éd DUNOD. Paris 1998, p 98

<sup>6</sup> Pierre Collerette, Gilles Delisle et Richard Perron . op.cit, p 20

## CHAPITRE I

**1. Le modèle de Kurt Lewin (1958) :** le modèle du changement développé par Kurt Lewin est considéré comme une base solide pour la théorie du changement, le processus de changement est divisé en trois étapes : l'étape du dégel, l'étape de la transition et l'étape du regel.

- ***L'étape du dégel ou la dé cristallisation :*** c'est l'étape initiale du changement. Elle doit être établie dans un environnement qui convient aux destinataires. Elle est la période de l'abandon d'anciens comportements, attitudes ou perceptions et l'acquisition d'une autre manière de faire.
- ***L'étape de la transition :*** Durant cette étape, les individus investissent l'essentiel de leur énergie car cette correspond à l'apprentissage de nouveaux modes de fonctionnement, d'expérimentation de nouvelles attitudes et d'adoption de nouveaux comportements.
- ***L'étape du regel ou la recristallisation :*** Durant cette étape, les nouvelles attitudes, valeurs et comportements se stabilisent et se recristallisent c'est-à-dire se construit une nouvelle forme et finalement le changement serait intégré spontanément dans les nouvelles façons de faire.

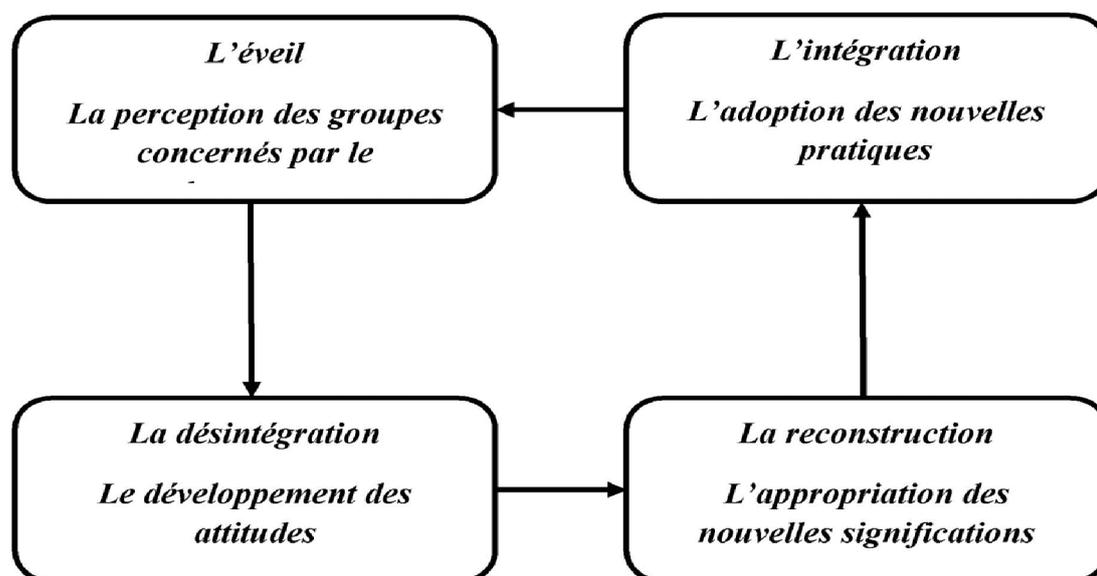


Source : Réalisation personnel

**Figure 4 : Model du changement développé par Kurt Lewin**

**2. Le modèle de Collerette et al (1997) :** Il examine les expériences des individus concernées par le changement afin de pouvoir les comprendre et de savoir comment ils s’y adaptent. Le modèle proposé par Collerette et al se constitue de quatre phases suivantes :

- ***La phase de l'éveil :*** C'est l'interrogation sur l'utilité de porter ou non attention aux pressions en présence. C'est la perception des individus qui acceptent ou refusent de remettre en cause leur présentation du réel. Ceux qui l'acceptent sont les déclencheurs de la phase suivante.
- ***La phase de la désintégration :*** Les individus développent certaines attitudes durant cette phase. Ils peuvent être réceptifs ou réfractaires. Cette période est généralement accompagnée par un mélange de sentiment d'espoir et de méfiance, d'enthousiasme et d'exaspération.
- ***La phase de la reconstruction :*** C'est la période où l'individu s'approprie de nouvelles significations qui l'aideront à réagir d'une façon satisfaisante aux situations qui se présentent.
- ***La phase de l'intégration :*** pendant cette période, les nouvelles pratiques deviennent plus naturelles et font désormais partie des habitudes.



*Source : Réalisation personnel*

**Figure 5 : Model du changement développé par Collerette et al**

**3. Le modèle de Kotter (2000) :** Ce modèle est stratégique. Il a pris naissance après dix ans d'études sur plus de centaines d'entreprises. Il se compose de huit étapes :

- ***Susciter un sentiment d'urgence :*** généralement, c'est les changements environnementaux qui déclenchent le changement organisationnel (concurrence, technologie...). Les personnes qui les aperçoivent déclenchent « l'alarme de plus largement possible, qu'il s'agit de crise ou potentiels à ne pas manquer »<sup>7</sup> Selon Kotter, la réussite de cette étape nécessite la coopération d'un maximum de gens conduit par un leader conscient de la nécessité d'une sérieuse évolution.
- ***Constituer un noyau dur :*** cette étape est consacrée à faire grossir la cellule des individus pour renforcer le processus de changement. Le rôle du leader est de partager les opportunités et « de créer un niveau suffisant de confiance et de communication »<sup>8</sup>.
- ***Développer une vision :*** la vision doit être claire et facile à communiquer. Elle doit exprimer clairement la direction que l'entreprise souhaite suivre.
- ***Communiquer cette vision :*** dans une situation de changement, « la communication est affaire de mots et de comportements »<sup>9</sup>. Il est important d'assurer le soutien et la compréhension de la vision pour les individus.
- ***Donner des moyens d'action :*** le processus de changement implique de plus en plus d'individus. Ces derniers expérimentent de nouvelles approches et proposent de nouvelles idées à condition qu'elles soient inscrites dans le champ élargi de la vision pour ne pas créer des contraintes indésirables.
- ***Définir des objectifs intermédiaires :*** la plus part des individus abandonnent le processus de changement ou se rendent aux rangs de la résistance quand ils s'aperçoivent qu'il faudra beaucoup de temps pour en arriver à des résultats importants. Pour l'éviter, Kotter propose de fixer des objectifs à court terme (un ou deux ans) pour faire sentir les individus le contraire.
- ***Consolider les progrès et demander plus :*** il est trop risqué de « crier trop tôt victoire »<sup>10</sup>, pas avant la dernière étape selon Kotter. Ses études en mener à confirmer que le processus de changement s'arrêtera et que les anciennes traditions prennent peu à peu leurs droits si on déclare la réussite du processus avant de passer par l'étape d'encre profondément le changement dans la culture de l'entreprise.

---

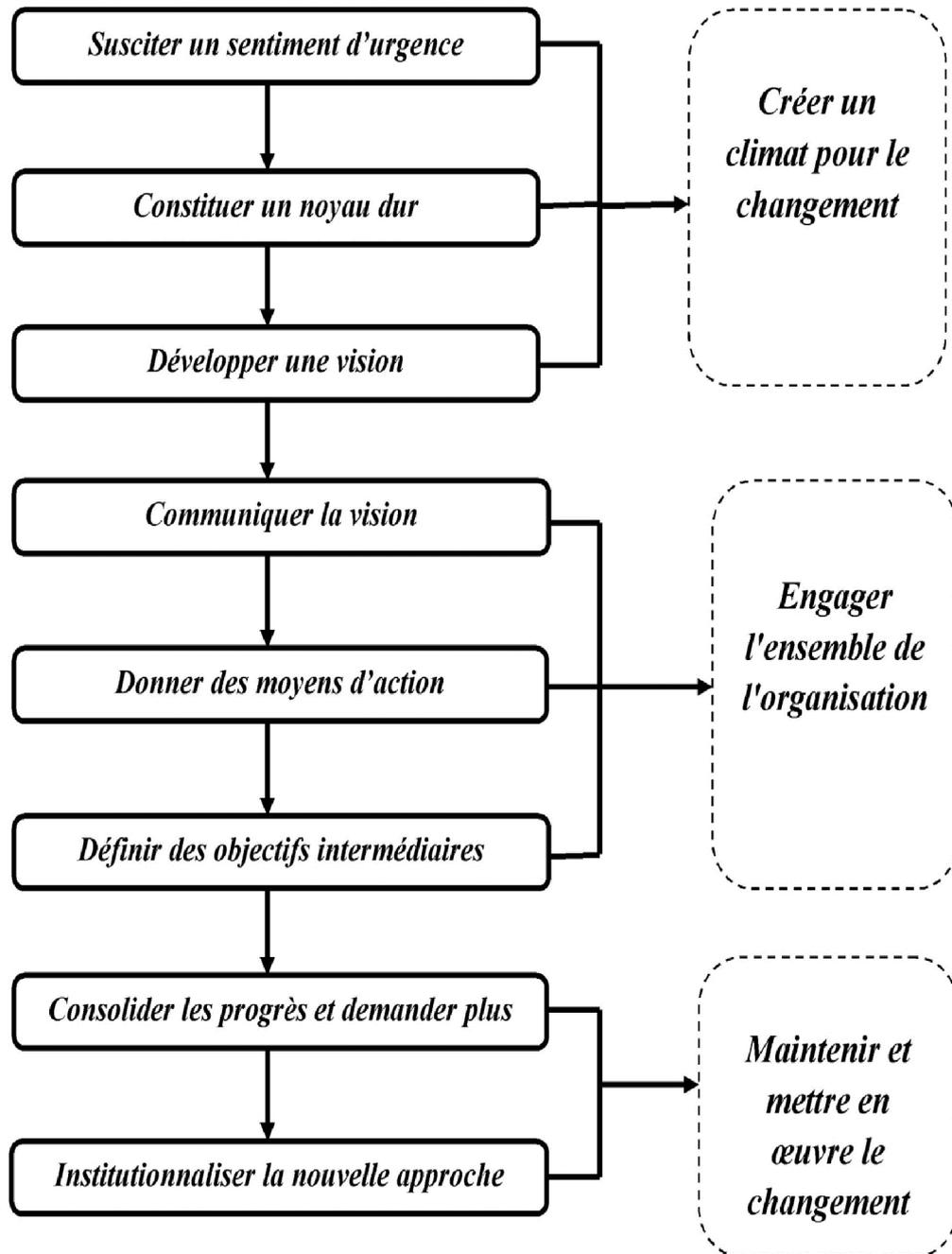
<sup>7</sup> John P. kotter, *Le changement*, Harvard Business Review, éd d'organisation. Paris 2000 p 04

<sup>8</sup> Idem, p8

<sup>9</sup> Idem, p14

<sup>10</sup> Idem, p18

- **Institutionnaliser la nouvelle approche** : il est nécessaire que le changement passe dans les habitudes, les nouveaux comportements, normes et valeurs communes de l'entreprise. Si non, il risque « de s'altérer sitôt la pression relâchée »<sup>11</sup>.



*Source : John. P. KOTTER (2000)*

**Figure 6 : Model du changement développé par Kotter**

<sup>11</sup> John P. kotter, op.cit, p20

### **Paragraphe 3 : Les trois dimensions du changement**

Selon Grouard et Meston, le changement a trois dimensions principales : sa profondeur, sa rapidité et son mode d'implication.

- 1. La profondeur du changement :** On entend par profondeur le degré d'affection de la réalité de l'organisation. Le changement peut être petit et superficiel. Les changements superficiels jouent un rôle essentiel dans l'entreprise. Ils peuvent porter sur l'ensemble des composants de l'entreprise. Ils répondent à la nécessité d'évoluer en un environnement en mouvement. Les changements superficiels sont faciles à décider, leurs conséquences ne sont pas trop lourdes en cas d'échec et leur coût est limité, mais ils peuvent demander des efforts importants pour être réalisés et ils doivent s'effectuer rapidement pour garantir leur efficacité et la survie de l'entreprise. « Les changements superficiels peuvent donc être nombreux et finiront par transformer l'entreprise en profondeur »<sup>12</sup>. Lorsque les changements superficiels ne suffisent pas, l'entreprise sera subitement à des changements profonds. « Ceux qui transforment fortement la réalité de l'entreprise »<sup>13</sup>. Ils mobilisent une grande partie de ressources humaines et matérielles. Les changements profonds portent essentiellement sur la stratégie, la structure organisationnelle et la culture d'entreprise. Ils provoquent généralement des bouleversements majeurs structurels et stratégiques. Ils ont le caractère compliqué et leur élaboration est coûteuse. Contrairement aux changements superficiels, leurs conséquences sont lourdes. Ils créent des attentes fortes et leur succès provoque des effets positifs. Tandis que leurs échecs sont un réel traumatisme pour le fonctionnement de l'entreprise.
- 2. La rapidité du changement :** Changer ne suffit plus, il faut changer rapidement pour conserver ou améliorer ses positions concurrentielles »<sup>14</sup>. La rapidité du changement est le résultat de la combinaison entre la durée du changement et sa profondeur. C'est le temps nécessaire à une entreprise pour effectuer le changement. La durée du changement doit être la plus courte possible pour éviter tout phénomène de perte de motivation à cause du long chemin que le salarié traversera sans aucun résultat réel. Ceci a une relation avec le degré de flexibilité de chaque entreprise. Il est favorable de réaliser son opération de changement dans un temps minimal pour maximiser le profit des bénéficiaires. L'entreprise doit être rapide dans ses réactions que ce soit pour s'adapter, innover ou contre-attaquer. Elle se trouve face à effectuer rapidement et simultanément de nombreux et différents changements en même temps et ceci touche différents domaines : la production, les produits, les services, les réseaux de distributions, les recherches et le développement, les

---

<sup>12</sup> Benoit Grouard, Francis Meston, op.cit, p19

<sup>13</sup> Idem, p 20

<sup>14</sup> Idem, p 21

formations, le positionnement de l'entreprise etc. Des changements très profonds peuvent s'effectuer efficacement dans des courts délais si les circonstances l'exigent, les dirigeants en sont conscients et que l'adaptation de l'entreprise au changement est élevée. La rapidité du changement exige aussi l'habitude des salariés à un tel processus. Le degré de la flexibilité chez les salariés à une grande influence sur la rapidité du changement. Car il est difficile à faire surmonter les résistances d'un groupe qui voit le changement comme un traumatisme et cela prendra un temps important. En revanche, il est bien facile de les surmonter auprès d'un groupe qui a déjà vécu de telles expériences de ce processus donc le temps de réaction sera court ce qui implique la rapidité de la réalisation du changement.

- 3. Le mode d'imposition du changement :** Cette dimension est généralement initiée par la haute direction. Des études sur la motivation et l'adhésion des différentes personnes intéressées et/ ou visé par le changement sont mises en avant pour sélectionner les moyens de changement dont ils se traduisent dans les modes d'imposition.

### **Paragraphe 4 : Typologies du changement organisationnel**

On distingue trois grands types de changement :

- 1. Les grandes transformations complètes :** ce type de changement implique la mobilisation d'énormes ressources dans l'entreprise. Il porte le caractère complexe, durable et organisationnel, car il touche aux performances de l'entreprise et sa survie. La restructuration ou le réingéniering font partie de ce type de changement.
- 2. La transformation de processus de fonctions :** contrairement au premier type de changement, celui là touche juste une partie de l'entreprise. Il s'agit de « la refonte et l'optimisation des activités existantes ou sur des évolutions plus fortes pouvant aller jusqu'à l'externalisation complète ou partielle des activités »<sup>15</sup>. Tel que confier la fonction de vente à une entreprise externe spécialisée, dans la mesure d'adopté l'E-commerce.
- 3. Les changements ciblés :** ils touchent « une entité ou une partie d'un processus ou d'une fonction »<sup>16</sup>. Tel que les changements dans les standardisations comptables. Ce type de changement est plus simple à mener que les deux précédents.

---

<sup>15</sup> Benoit Grouard, Francis Meston, op.cit, p 24

<sup>16</sup> Idem

### Section 5 : Les axes stratégiques du changement

#### Paragraphe 1 : Les domaines du changement

Les mobiles du changement sont divers et ils peuvent prendre de différentes formes. L'entreprise est un ensemble extrêmement complexe. Elle est le résultat de combinaison entre ses ressources humaines, les actifs matériels et les actifs immatériels. L'entreprise est constituée des éléments qui la concrétisent (le corps) qui correspondent à ce qui la forme, ce qui est visible et matériel (les produits, l'organigramme, les systèmes d'information, les procédures etc), et des éléments qui l'animent (l'esprit) qui correspondant à ce qui fait agir l'entreprise, à ce qui est invisible et immatériel (valeurs partagées, modes de relations, comportements, les manières de pensées etc).

« Ces composants sont souvent regroupés en cinq grands domaines à partir desquels on peut décrire et comprendre une entreprise : la stratégie, la structure, les systèmes, la culture et le mode de management »<sup>1</sup>. Ces composants imbriqués sont tous concernés par le changement.

- 1. La stratégie :** La mission de la stratégie est de fixer l'activité, les objectifs et les moyens de l'entreprise. Elle oriente les efforts. Elle occupe une place importante dans la gestion des relations externe et interne.

La stratégie joue un rôle essentiel dans l'initiation et la provoque du changement. Elle doit entraîner l'entreprise à s'adapter pour garder sa force et sa performance pour faire face aux changements et aux diverses sources de turbulences.

Les stratégies sont souvent élaborées du haut vers le bas de l'entreprise. Certaines entreprises parlent « d'adaptations stratégiques guidées par l'intention stratégiques...qui correspond à l'objectif global que se donne l'entreprise à moyen et long terme »<sup>2</sup>. C'est la création des avantages concurrentiels suggérer par des groupes internes qui permettront d'atteindre les objectifs. Ces suggestions peuvent devenir des adaptations stratégiques si elles sont pertinentes.

Les stratégies peuvent être constituées aussi à partir de la base de l'entreprise. Ceci se fait grâce à la bonne remontée de l'information. Il permet à renforcer la position de l'entreprise en améliorant en même temps l'ensemble des éléments qui la compose.

- 2. La structure :** La structure est définie par la direction de l'entreprise. Elle est la manière dont ses ressources (homme, machines, marque...) sont organisées. Elle établit la répartition en directions, divisions, départements ou services et entités. Elle définit à chaque salarié son positionnement dans l'entreprise, son

---

<sup>1</sup> Benoit Grouard, Francis Meston, op.cit, p 32

<sup>2</sup> Idem, p 34

rôle, ses supérieurs, ses pouvoirs et la nature des relations avec les autres membres et son environnement.

La structure de l'entreprise peut être source d'efficacité comme d'une inefficacité de son activité car le bon fonctionnement d'une entreprise ne dépend pas seulement de sa structure mais aussi dans la génération des relations informelles existantes et leurs interlocuteurs qu'est un défi pour les dirigeants des entreprises.

Les changements qui touchent la structure doivent faciliter le fonctionnement et assurer la cohérence entre stratégie, culture et mode de management.

- 3. Les systèmes :** C'est l'ensemble des manières de circulation des flux d'informations, de matières premières, de produits finis, d'argents, ressources humaines etc. « Les systèmes sont extrêmement présents dans l'exercice de l'activité. Leur fonctionnement mobilise une grande partie de l'énergie de l'entreprise et ils jouent un rôle important dans son niveau de performance »<sup>3</sup>.

Les systèmes d'information et de prise de décision sont déterminants. Ils donnent à l'entreprise la capacité de saisir les opportunités et les menaces et à réagir aux attaques.

Il ne s'agit pas que des systèmes formels, au contraire les aspects informels et implicites sont aussi importants. « Les dysfonctionnements sont d'ailleurs souvent découverts et résolus par des échanges imprévus et informels »<sup>4</sup>.

La multiplicité des systèmes en entreprise, leur diversité et les interactions existantes augmentent la complexité du changement vue l'important rôle des systèmes dans l'alignement des tâches.

- 4. La culture :** La culture de l'entreprise est l'ensemble des valeurs partagées par tous les membres de cette dernière. Elle se traduit à travers les comportements, les habitudes et les rites, la manière dont le travail est vécu et la forme des relations interpersonnelles. Elle a une grande influence sur l'activité de l'entreprise. C'est donc pourquoi changer une culture est crucial et compliqué. « La culture change en effet beaucoup plus sous effet des actions quotidiennes, que sous celui des efforts de formation ou des décisions des dirigeants »<sup>5</sup>.

La culture change lentement et c'est une des contraintes qu'il faut prendre en compte le début du changement.

- 5. Le mode de management :** C'est la manière dont les dirigeants gèrent et animent l'entreprise. Il est lié à la personnalité des dirigeants. C'est dernier sont ceux qui imposent le changement. « Leur préoccupation est la façon dont ils les traitent ont donc une forte incidence sur l'activité de l'entreprise et son

---

<sup>3</sup> Benoit Grouard, Francis Meston, op.cit, p 30

<sup>4</sup> Idem, p 37

<sup>5</sup> Idem, p 39

évolution »<sup>6</sup>. Ainsi que les dirigeants initiateurs du changement doivent être convaincus de la nécessité d'adapter leur mode de management aux objectifs visés. Leur comportement, leurs manières d'agir et de réfléchir observé par les membres de l'entreprise constitue un réel levier pour faire changer l'entreprise.

### **Paragraphe 2 : les causes du changement**

« Le changement est le résultat d'un processus de décision plus ou moins formel et explicite, qui intègre le besoin d'adaptation et les initiatives internes. La spécificité de chaque entreprise sur ces deux aspects fait que chaque changement est unique »<sup>7</sup>.

Les causes du changement se répartissent entre les causes externes et les causes internes.

**1. Les causes externes :** Elles « correspondent à des changements qui sont provoqués par des éléments extérieurs à l'entité qui va changer »<sup>8</sup> tel que les clients, les concurrents, les innovations technologiques etc. Cet environnement provoque des contraintes qui obligent l'entreprise à changer. Les changements causés par l'externe sont indispensables pour conserver la part du marché de l'entreprise et pour atteindre des performances satisfaisantes. Les causes externes du changement s'inscrivent dans :

**a. *Le marché :*** Il s'agit des acheteurs actuels et potentiels. Les évolutions que connaissent les marchés obligent l'entreprise à s'adapter. Ces évolutions peuvent porter sur les produits et les services offerts, leur prix et leurs manières et qualités de distribution. C'est ce qui provoque des changements profonds en entreprise.

**b. *Les actions de la concurrence :*** C'est le mouvement des concurrents dans le marché tel que le lancement d'un nouveau produit, l'utilisation de nouveaux canaux de distribution, la mise en œuvre d'une nouvelle technologie, l'amélioration des méthodes de production. Tous ces mouvements et bien d'autres sont des facteurs et des aspects qui obligent l'entreprise à agir et à changer. « Les entreprises sont constamment soumises à cette menace. Elles peuvent l'anticiper en s'efforçant d'améliorer en permanence leur situation et /ou réagir le plus rapidement possible »<sup>9</sup>.

---

<sup>6</sup> Benoit Grouard, Francis Meston, p 40

<sup>7</sup> Idem, p 11

<sup>8</sup> Idem

<sup>9</sup> Idem, p 14

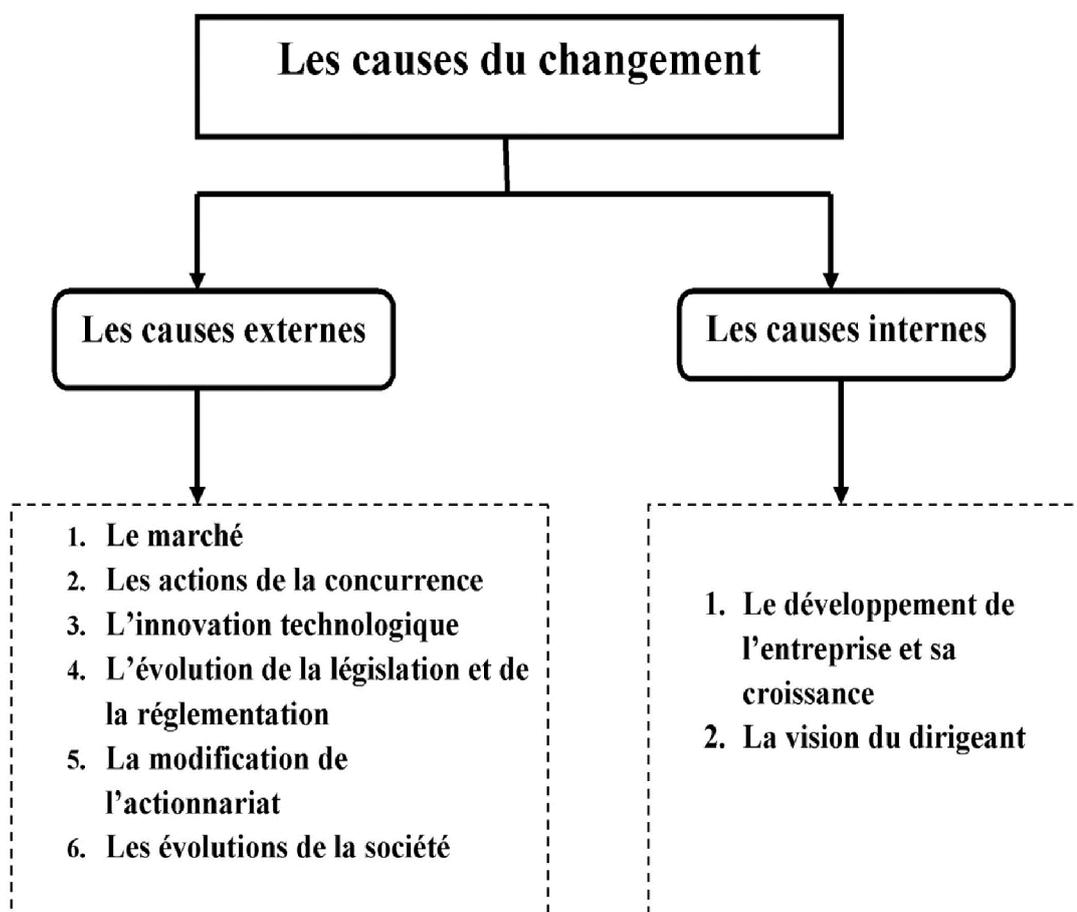
- c. ***L'innovation technologique*** : Les innovations technologiques rendent plus performantes les fabrications des produits et les modes de fonctionnements qui n'existaient pas auparavant. Les innovations petites ou grandes permettent des améliorations et elles forcent l'entreprise à changer pour s'y adapter. Les changements provoquer d'une telle cause porte parfois sur le cœur du métier de l'entreprise, comme l'exemple de KODDAK qui c'est trouvé face à la révolution des cartes mémoires et les appareils photo numérique. Elle peut porter aussi sur le fonctionnement de l'entreprise comme l'évolution de la robotique.
  - d. ***L'évolution de la législation et de la réglementation*** : Elle porte sur la modification de l'environnement de l'entreprise en provoquant des contraintes soudaines. La législation et la réglementation peuvent créer ou supprimer des avantages fiscaux par exemple, comme elles peuvent obliger l'entreprise à respecter certaines règles ou supprimer des règles existantes.
  - e. ***La modification de l'actionnariat*** : Elle touche en particulier les performances financières. Elle peut être provoquée par des modifications des objectifs visés par l'entreprise. C'est une cause de changement moins fréquente que les précédentes causes, mais elle peut provoquer des changements radicaux.
  - f. ***Les évolutions de la société*** : Ils correspondent aux évolutions que peuvent rencontrer les modes de vie et les modes de penser. Ceci provoque des changements lents mais très vastes et avec de lourdes conséquences. Ces évolutions touchent les salariés qui sont en même temps des citoyens et des consommateurs.
2. **Les causes internes** : Se sont des changements induits par l'entreprise qui expriment sa volonté de se développer et la vision des dirigeants. Les causes internes du changement peuvent être les suivants :
- a. ***Le développement de l'entreprise et sa croissance*** : « L'augmentation de l'activité crée des problèmes nouveaux, qui ne peuvent pas être résolus efficacement par la simple multiplication des moyens existants »<sup>10</sup>. Ainsi que l'accroissement des volumes des produits demande de redéfinir l'organisation de la production, la logistique interne, les processus de contrôle de qualité et le pilotage d'approvisionnement. Ceci entraîne des changements profonds, car « ce qui fonctionnait lorsque l'entreprise comprenait une centaine de salariés ne fonctionne plus lorsqu'elle en compte mille... et ce qui répondait bien à ses besoins alors qu'elle avait un

---

<sup>10</sup> Benoit Grouard, Francis Meston , op.cit, p 17

millier de clients n'est plus adapté alors qu'elle en sert maintenant dix mille »<sup>11</sup>.

- b. **La vision du dirigeant** : C'est la volonté du dirigeant de modifier la situation existante pour renforcer son entreprise. Comme par, exemple l'amélioration de la qualité, le lancement d'un nouveau produit, la séparation de certaines activités et l'acquisition de nouvelles compétences. Ceci va entraîner l'entreprise à changer seule par la volonté de son dirigeant en visant sa performance.



*Source : Réalisation personnel*

**Figure 7 : Les causes du changement**

<sup>11</sup> Benoit Grouard, Francis Meston , op.cit , p 17

### **Paragraphe 03 : Les résistances au changement**

Le concept de changement organisationnel indique également son inverse, celui de la résistance au changement. C'est l'un de points aveugle de la conduite du changement. Le changement est accepté quand le salarié a la perception d'un gain suffisant. L'individu va donc adhérer au projet et y participer s'il a l'impression d'y gagner ou résister au changement s'il a l'impression d'y perdre.

Le salarié adhère plus facilement au changement s'il a son mot à dire dans le processus et si les décisions ne lui sont pas été systématiquement imposées. L'implication des salariés est capitale, le personnel se sent investi d'une mission qui aboutira sur le succès du processus de changement.

#### **1. Définition de la résistance au changement :**

Le phénomène de résistance au changement est aussi complexe que le changement lui même. La question de résistance est liée aux employés visés par le changement. Elle est traduite sous formes des réactions qui tendent à s'opposer à la modification et surtout à en annuler les effets du changement et empêcher la construction d'un nouveau organisé de se mettre en place. Selon Collerette, Delisle et Perron, la résistance au changement est « l'expression implicite ou explicite des réactions de défense à l'endroit de l'intention de changement »<sup>12</sup>.

Alors que pour Dalan, Lamoureux et Gosselin, la résistance au changement est « l'attitude individuelle ou collective, consciente ou inconsciente, qui se manifeste dès lors que l'idée d'une transformation est évoquée »<sup>13</sup>.

Morin la définissait comme étant « des forces qui s'opposent à la réorganisation des conduites et à l'acquisition des nouvelles compétences ou, en d'autres mots, à des forces restrictives »<sup>14</sup>.

La littérature s'entend que la résistance au changement est un obstacle face au changement. Elle se traduit sous forme de réactions négative provenant de la part des employés lors des modifications dans le cycle normal du travail.

#### **2. Les différentes formes de la résistance au changement :**

Pour être en mesure d'anticiper le changement, il est essentiel de connaître les résistances existantes face au changement et essentiellement leurs causes. On peut trouver plusieurs types de résistances dans une même entreprise et pendant la même période de changement.

---

<sup>12</sup> Pierre Collerette, Gilles Delisle et Richard Perron, op.cit, p 94

<sup>13</sup> Idem, p486

<sup>14</sup> Idem, p205

## CHAPITRE I

- a. **Les résistances individuelles** : Le changement induit une modification de l'environnement de l'individu pouvant provoquer une peur de la modification des repères habituels et la remise en cause de son activité. Dans ce cas, l'individu peut se manifester individuellement, c'est-à-dire que la résistance vient d'une seule personne.
- b. **Les résistances collectives** : Les employés d'une organisation partagent des valeurs communes, une culture d'entreprise et des acquis sociaux pouvant être remis en question par la modification de l'organisation de l'entreprise. La résistance collective est la manifestation de plusieurs salariés peuvent pour résister contre le changement collectivement sous forme de groupe de personnes. La conduite du changement doit prendre en compte ces valeurs et mettre en place un dispositif d'écoute permettant d'identifier les craintes collectives afin de communiquer sur la stabilité des valeurs et acquis actuels.
- c. **Les résistances explicites** : La résistance au changement se manifeste ainsi clairement par « le pouvoir de dire non ». L'individu ou le groupe peut résister d'une façon active (explicite) qui se traduit par des actions opposantes et contraire comme les refus par exemple, les critiques, les plaintes et le sabotage.
- d. **Les résistances implicites** : Ou les résistances passives. Elles se traduisent à travers différentes actions et des gestes d'oppositions plus subtils et moins directs, tel que la lenteur, les rumeurs et le ralentissement.

Toutes ces formes de manifestations et d'autre peuvent provoquer le retour en arrière et l'arrêt momentané ou permanent de processus de changement.

La résistance peut aller au delà du changement par ses conséquences désastreuses au point de vue humain et organisationnel. Elle peut affecter le climat et les relations de travail par l'accélération des conflits et du stress chez les employés. Ceci ramène l'entreprise à plonger dans des chutes de productivité et d'efficacité. Bref, une perte de l'avantage souhaité de la démarche de changement et effective.

De nombreuses études mènent au résultat que la source de la résistance au changement est « la différence de point de vue entre d'une part les cadres, d'autre part les employés »<sup>15</sup>. C'est ce qui rend obligatoire aux cadres à tous niveaux de se « mettre dans la peau de leurs employés »<sup>16</sup> pour en retirer ce que le changement représente pour eux et revoir les termes personnels qui tiennent le salarié à son entreprise.

---

<sup>15</sup> John P. Kotter, op.cit, p159

<sup>16</sup> Idem, p 160

### **Paragraphe 4: Les principes de la démarche du changement**

L'action du changement n'aura pas d'effets durables si ses dispositifs ne seront pas suffisamment flexibles, évolutifs et adaptables aux cas particuliers.

L'efficacité du changement réside dans la construction et l'utilisation des méthodes de gestion et des dispositifs d'action participatifs, cohérents, rigoureux, souples et programmés dans le temps. Trois d'entre eux semblent principales dans une démarche de changement.

- 1. L'intégration de la notion de temps :** Ceci reflète le respect des rythmes biologique des acteurs et de l'organisation (chronologie).

La chronologie de l'entreprise peut être opportune pour la santé de l'entreprise comme elle peut être un risque quand les résistances au changement sont plus fortes en période de crise. Une telle approche stratégique de changement « nécessite tout d'abord d'intégrer la notion de temps pour respecter les rythmes internes naturels de l'entreprise (chronologie), et ne pas précipiter des actions qui risqueraient de provoquer des réactions négatives »<sup>17</sup>.

La maîtrise du temps du changement est un moyen d'éviter les dégradations des énergies humaines notamment si la réalisation du processus du changement est très longue.

- 2. L'intégration des différentes catégories du personnel :** l'intégration des différentes catégories du personnel concerné aux actions est très importante « pour diminuer les risques de divergence d'opinions ou de comportement et de défauts de coordination, inhérents à toute action de changement »<sup>18</sup>. Ceci permet la participation des salariés en leur confiant des responsabilités nouvelles et les mettant conscients de leurs rôles afin de réussir le processus de changement. Ainsi que cette considération du personnel dynamise leurs efforts pour qu'ils en soient au niveau des attentes de leurs dirigeants.

- 3. Construire et utiliser des dispositifs de gestion :** c'est l'utilisation des méthodes d'action cohérentes et rigoureuses suivant un programme pour éviter les dysfonctionnements que peut résulter du processus du changement. Il est intéressant d'amener le changement dans l'entreprise sous des thèmes stimulants et relativement familiers. C'est-à-dire, se raccrocher aux « normes existantes en mettant en évidence l'écart par rapport à ces normes, et la nécessité d'agir pour s'en rapprocher »<sup>19</sup>.

---

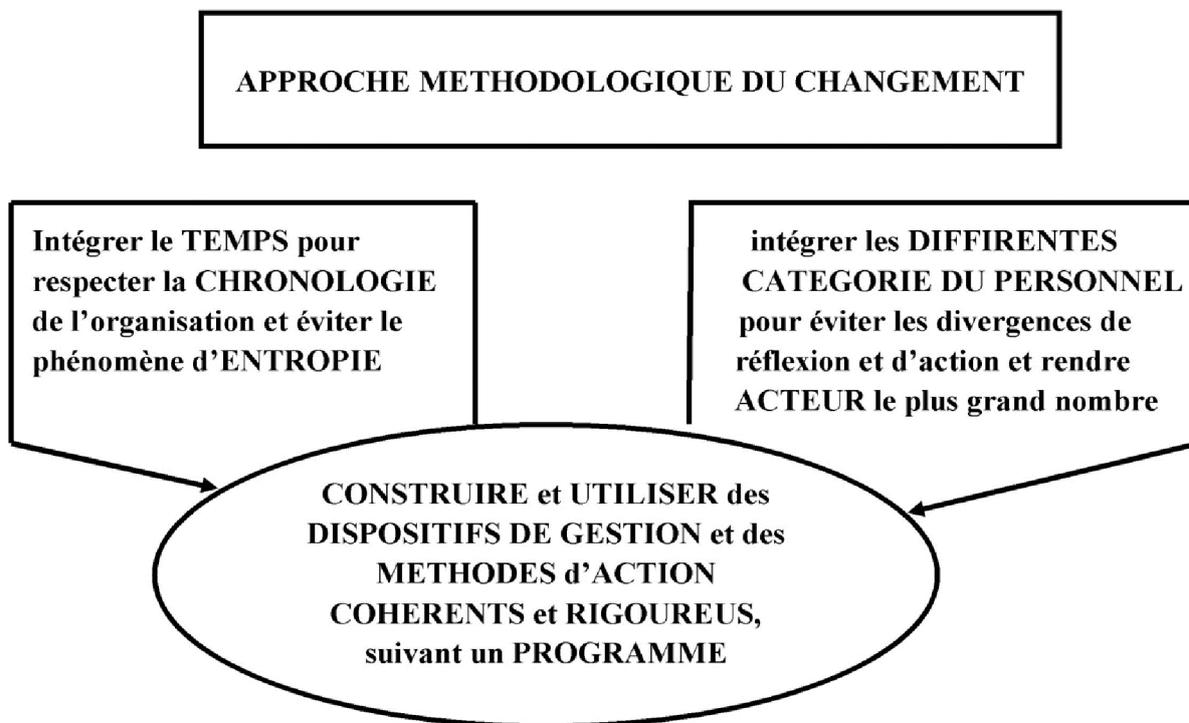
<sup>17</sup> A.Bartoli et P.Hermel, op.cit, p 61

<sup>18</sup> Idem

<sup>19</sup> Idem, p 62

## CHAPITRE I

Le schéma suivant (Figure 8) résume les trois principes d'une démarche de changement.



*Source : A.Bartoli et P.Hermel (1986)*

**Figure 8 : Approche méthodologique du changement**

### **Paragraphe 5 : Le cas Métal, une réorganisation progressive du travail**

« Un processus de transformation du fonctionnement de l'organisation a été amorcé en septembre 1978 dans une entreprise de la branche Métallurgie d'un grand groupe industriel français »<sup>20</sup>. La direction générale et la direction des ressources humaines ont été les pilotes du processus. L'entreprise comprenait deux activités principales : la fabrication des matériaux de cuisine pour ménage et collectivités, la tôlerie et la chaudronnerie industrielle. Ces activités ont été menées par 600 personnes.

L'encadrement et la direction de l'entreprise avaient perçu de nombreux dysfonctionnements à cause d'une certaine routine de fonctionnement et les positions figées chez certaines catégories du personnel.

<sup>20</sup> A.Bartoli et P.Hermel, op.cit, p 195

## CHAPITRE I

C'est la raison pour laquelle l'entreprise à engager le processus de changement.

L'objectif du changement été de réduire les dysfonctionnements organisationnels dans l'entreprise par l'amélioration des conditions de réalisation de l'activité au niveau social et économique.

L'atelier A été dirigé par un jeune ingénieur. Elle se composait d'un chef d'atelier et de cinq chefs d'équipe. Quatre sections spécialisées selon les principales opérations de processus de fabrication existaient dans le même atelier : le formage machine, le formage main, la soudure et la carrosserie. L'expérimentation et l'extension concernée le plus petit atelier A. Elles se sont déroulées entre septembre 1978 et décembre 1981.

La généralisation du processus à démarrer fin 1981 dans l'atelier B qu'est l'atelier principal de l'atelier ménage qui fabrique les ustensiles de cuisine. L'atelier comprend 195 ouvriers, huit agents de maîtrise et techniciens, un chef d'atelier qu'été un ingénieur qui dépend d'un directeur de division. Ils se posaient de nombreux problèmes de conditions physiques de travail dans l'atelier B. Ces problèmes été lié au manque de place, au bruit et aux « émanations de trichloréthylène issue d'une machine de lavage »<sup>21</sup>.

Jusqu'à 1978, l'organisation du travail dans les ateliers de cette entreprise répondait aux principes traditionnels de la parcellisation des tâches qui correspondent à l'organisation de type classique. Chaque ouvrier effectue en permanence des opérations élémentaires dans le même poste de travail.

Le processus de changement été orienté vers des finalités de progressivité et de régularité des actions « tant dans leur contenu que dans leurs modalités d'applications »<sup>22</sup> et il s'est divisé en quatre phases principales :

- L'expérimentation des actions du changement.
- L'extension dans l'atelier A.
- La généralisation à toute l'entreprise.
- La réactivation générale.

**1. L'expérimentation des actions du changement :** L'expérimentation et le diagnostic concernaient l'atelier A. son objet est d'analyser les problèmes reliés à l'adéquation entre les formations des ouvriers et les postes qu'ils occupaient. Le diagnostic à révélé que la plupart des compétences était inexploitée à cause de la spécialisation des tâches.

---

<sup>21</sup> A.Bartoli et P.Hermel , op.cit, p 197

<sup>22</sup> Idem

## CHAPITRE I

L'entreprise a pensé à réorganiser le fonctionnement du travail dans l'atelier et adopter une organisation nouvelle qui favorise l'accroissement de la responsabilité et l'autonomie fonctionnelle des ouvriers.

Après une période de dix mois, « une polyvalence, unité géographique, rotation sur tous les postes, réalisation d'un ensemble de produits complet constituaient les principales caractéristiques de fonctionnement de ces groupes »<sup>23</sup>. Les dirigeants ont observé la diminution du taux d'absentéisme, des accidents de travail, des défauts de qualité et les écarts positifs de productivité. Ceci a pu porter sur le niveau économique ainsi que sur le niveau social de l'entreprise par le progrès des compétences des ouvriers et leur satisfaction des nouveaux modes de travail. Les dirigeants ont donc augmenté le salaire des ouvriers et ils ont décidé d'élargir le processus de changement.

- 2. L'extension dans l'atelier :** Le développement et l'élargissement du processus du changement dans l'atelier (A) a pu réaliser un enrichissement dans la maîtrise du travail, un système de communication entre les ouvriers traduit par des réunions régulières, la création d'action de formation-information pour le personnel, le suivi et l'auto évaluation de l'activité.

Le tableau suivant représente les résultats révélés désormais globalement positifs au niveau socio-économique de l'entreprise.

Les résultats primaires ont pu convaincre les dirigeants de l'entreprise à généraliser le processus de changement dans toute l'usine pour adapter les nouvelles formes d'organisation du travail.

---

<sup>23</sup>A.Bartoli et P.Hermel , op.cit, p 198

|  | <b>1<sup>er</sup> trimestre<br/>1981</b> | <b>1<sup>er</sup> trimestre<br/>1982</b> | <b>Ecart</b>              |
|--|--|--|---------------------------|
| <b>Absentéisme en partie compressible</b>                                |  |  |                           |
| Taux<br>cout par personne, sur la période                                | 6,54%<br>5177 F                          | 6,3<br>4989 F                            | - 0,24%<br>- 188 F        |
| <b>Accidents du travail</b>  |  |  |                           |
| Taux de fréquence<br>Taux de gravité<br>cout par personne sur la période | 268,5<br>1,29<br>1381 F                  | 191<br>1<br>1125 F                       | - 95,5<br>- 0,29<br>- 256 |
| <b>Rotation du personnel</b>   |  |  |                           |
| Taux de rotation<br>Taux de mouvement internes                           | 0,05<br>0,01                             | 0,09<br>0,34                             | + 0,04<br>+ 0,33          |
| Qualité des produits   |  | Net progrès<br>constaté                  |                           |
| <b>Productivité directe</b>  |  |  |                           |
| Production horaire en franc  | 231,9                                    | 254,3                                    | +22,4                     |

*Source : A.Bartoli et P.Hermel (2000)*

**Tableau 2 : Synthèse de l'évaluation socio-économique comparative des indicateurs de dysfonctionnements**

- 3. La généralisation à toute l'entreprise :** afin de généraliser le processus du changement, l'entreprise a choisie de démarrer par l'atelier B et effectuer des changements techniques. Ils ont remplacé la vieille machine de lavage génératrice de nuisance physique dans le but de diminuer les risques d'accident et les défauts de qualité. La machine a été remplacé par une nouvelle qui intègre deux opérations : le lavage et le dégraissage. L'étude de remplacement na pas écarter la participation des différents utilisateurs et responsables concernés.

Après les diagnostic socio-économique que l'entreprise a réalisé, elle a mis en œuvre différents groupes de ilotage pour améliorer les conditions de travail, son contenu et son organisation et la communication interne.

L'étape de la généralisation a rencontré quelques difficultés dans la dégradation des énergies humaines (entropie) qui a contrarié le bon déroulement de la généralisation.

## CHAPITRE I

- 4. La réactivation générale :** Cette phase vise à dynamiser les différentes actions du changement réalisées. « Elle consiste en particulier à mettre en place des outils de suivi et de pilotage permanent (tableaux de bord) et des procédures souples de négociation (contrats d'activité) sur les objectifs/ résultats/ contreparties dans chaque secteur »<sup>24</sup>.

Le processus du changement dans le cas Métal a agi sur plusieurs domaines. Il a agi sur les conditions du travail, son organisation, les équipements et le matériel, la communication interne de l'entreprise...

Chaque projet de changement est unique, car chaque entreprise l'est aussi. L'étape de diagnostique est primordiale pour repérer les forces qui sont contrôlables et celles dont leurs transformations est faible.

---

<sup>24</sup> A.Bartoli et P.Hermel, op.cit, p 201

### **Conclusion**

L'organisation du travail a passé par de nombreuses étapes et critiques à travers ses théories et ses pratiques et elle est toujours. Ceci implique un développement et des changements permanents dans le domaine.

Tout processus de changement est désormais difficile et complexe, car il touche à des aspects divers : le management, la structure, la culture, les systèmes et la stratégie de l'entreprise.

Un changement organisationnel peut être vu comme situation de crise pour les salariés qui le vivent, car les divergences sont importantes entre les buts de l'entreprise et ceux du personnel. Une des raisons pour laquelle ils résistent de différentes manières parfois désastreuses qui empêche la réussite du changement.

Une bonne conduite d'un changement doit considérer la notion du temps. Sa maîtrise est un moyen d'éviter les dégradations des énergies humaines surtout dans les situations de changement à long terme.

Ainsi que l'intégration des différentes catégories du personnel est indispensable pour diminuer l'effet de résistance et pour réussir le changement. Car leur implication reflète leur volonté de changer et leur acceptation du changement.

Ceci va évidemment développer des systèmes de communication dans l'entreprise que se soit entre salariés ou avec les dirigeants. C'est ce qui s'est passé d'ailleurs durant le processus de changement dans le groupe Métal en 1978. Le phénomène introduit notre thème de recherche qui est la communication interne.

**LES DIFFERENTS MOUVEMENT DE  
LA COMMUNICATION INTERNE  
AU SERVICE DE L'ENTREPRISE**

### **Introduction**

La communication existe depuis que les hommes vivent en groupe. Mais les premiers travaux de sa théorisation apparaissent la fin des années 40 aux États-Unis par les travaux de Shannon et Weaver. Ceci n'été pas un hasard, il coïncide avec l'apparition de la révolution technologique (télégramme, télévision, radio, téléphone...) qui donne naissance à une science de communication. Une science récente que c'est développé dans de nombreuses disciplines telles que la linguistique, la sociologie, la sémiotique, la psychologie... pour nous donner à la fin un cadre théorique aux communications de l'entreprise, et en particulier la communication interne.

Ce chapitre comprend un recul théorique sur les travaux les plus remarquants de la science de la communication pour mieux comprendre l'origine de sa conception. Puis on traitera les différents types de la communication de l'entreprise pour en arriver à notre thème qu'est la communication interne.

Passant par les objectifs et les enjeux de la communication, il nous a semblé intéressant d'accoupler la communication interne avec les nouvelles Technologies d'Information et de la Communication (TIC) vus que les anciennes technologies (télégramme, télévision, radio, téléphone...) été l'origine de sa théorisation. Pour en situer finalement le rôle de la communication interne dans le management des savoirs et des compétences.

### Section 1 : La communication externe de l'entreprise

#### Paragraphe 01 : La communication commerciale

La communication commerciale est une composante du marketing. Elle a pour rôle essentiel d'informer et de convaincre les consommateurs, les fidéliser, d'accroître sa notoriété, développer son image, promouvoir ses produits et ses marques, les différencier par rapport aux concurrents et d'attirer des prospects. Elle est dédiée directement à la commercialisation des produits et services de l'entreprise.

Par communication commerciale, on entend toute forme d'actions s'adressant à une majorité de personnes en vue d'influencer leurs attitudes envers ses produits, service et relations commerciales.

Les trois dimensions de la communication commerciale sont :

- a. **La dimension cognitive** : Son objectif est de faire connaître l'entreprise, ses produits et ses services.
- b. **La dimension affective** : C'est faire aimer l'entreprise et ses produits et lui donner une bonne image.
- c. **La dimension conative** : C'est faire agir, c'est-à-dire faire essayer, prescrire, vendre et fidéliser la clientèle.

Dans un sens large, la communication commerciale comprend tout les signaux émis par l'entreprise en direction de son environnement dans le but de forger l'image de l'entreprise et de ses produits en utilisant la publicité, les promotions de vente, la communication institutionnelle (relations publiques, parrainage, mécénat), mercatique directe...

On peut distinguer deux grands types de communication commerciale :

1. **La communication de masse** : Elle s'adresse à un public large et peu différencié. Elle est caractérisée par une diffusion importante et des messages non personnalisés en utilisant les médias de masse (télévision, presse, affichage, radio, internet...), le parrainage (sponsoring), le mécénat, la communication événementielle (salons, foires, expositions) et les relations de presse et publiques.
2. **La communication relationnelle** : Elle s'adresse à une cible spécifique très différenciée. La communication interpersonnelle est généralement personnalisée et interactive. Elle utilise la mercatique directe et les contacts interpersonnels.

La finalité de la communication commerciale est d'influencer le comportement d'achat d'une cible et atteindre des objectifs commerciaux tels que : acquérir des clients, les convaincre et les fidéliser, vendre le produit, développer une gamme ou un projet.

### **Paragraphe 02 : La communication institutionnelle**

La communication institutionnelle est une composante de la communication globale. Elle est toute action de communication qu'entreprend une entreprise en direction d'un public interne et/ ou externe visant à atteindre des buts qui lui sont favorables. Elle vise à fournir une image forte de l'entreprise et à la positionner sur de valeurs.

« La communication institutionnelle trouve sa force dans la culture interne de l'entreprise. Elle s'appuie à priori sur l'existence d'un consensus interne, la fierté d'appartenance et le processus d'identification à l'entreprise »<sup>1</sup>. Elle perd toute crédibilité dès la disparition de ce consensus ou son opposition par rapport à sa communication interne.

Elle s'adresse à des partenaires privilégiés qu'est le pouvoir public (élus locaux, financiers) en raison de se montrer sous un aspect favorable positif pour bénéficier d'une influence dans le fonctionnement de l'entreprise. Et a des cibles larges qu'est l'opinion publique qui représente tout l'environnement commercial ou non, interne ou externe dans le but d'entretenir un courant de confiance.

L'objectif principal de la communication institutionnelle est d'améliorer l'image de l'entreprise. C'est un véritable soutien qui donne la cohérence et renforce l'identité et le positionnement de l'entreprise.

Un attaché de presse et différents outils sont à la disposition de l'entreprise pour communiquer leur institution telle que les relations publiques (journaliste, les représentants des associations, les leaders d'opinion) et la communication événementielle par le sponsoring et le mécénat.

Plusieurs types de communication s'inscrivent dans la communication institutionnelle : la communication financière, la communication de recrutement et la communication de crise et la communication sociale et culturelle.

- 1. La communication financière :** La fonction de la communication financière au sein de l'entreprise est née avec la mondialisation et le développement des marchés faisant face à une demande soudaine d'information de la part des nouveaux propriétaires. L'information financière regroupe les données objectives, les faits, les chiffres de l'entreprise tels que le chiffre d'affaire, le résultat d'exploitation, l'autofinancement, les investissements etc.

---

<sup>1</sup> Fanelly Nguyen-Thanh, *La communication interne, une stratégie au service de l'entreprise*, éd ECONOMICA. Paris 1991, p 28

## CHAPITRE II

La communication financière est « l'ensemble des techniques publicitaire, informatives et/ ou relationnelles mises en œuvre par une entreprise pour promouvoir son image financière auprès de la communauté financière (investisseur institutionnels, intermédiaires financiers, analystes, journalistes) et du grand public (petits porteurs) »<sup>2</sup>. C'est la communication des résultats financiers réalisés et prévisionnelle de l'entreprise. La communication financière aide les entreprises « convaincre la pertinence de leurs choix stratégique et de leur capacité de gérer les opérations qu'en découlent »<sup>3</sup>. Elle vise les investisseurs, les banques et les agents de change, les journalistes financiers et les particuliers qui placent leurs épargnes en achetant des actions.

**a. Les objectifs de la communication financière :** Les objectifs de la communication financière sont divers selon les entreprises. Les objectifs peuvent évoluer dans le temps pour un émetteur donné. La communication financière met en avant certains thèmes choisis afin de satisfaire les analystes financiers. Nous abordant les objectifs les plus courants pour les entreprises et qu'ils sont :

- Faire appel au marché pour lever les capitaux : Ceci aide l'entreprise à financer son développement et d'avoir les meilleures sources de financement.
- Mieux se positionner par rapport à ses concurrents : « Les investisseurs arbitrent entre différentes valeurs d'un même secteur d'activité économique, à l'échelle d'un pays ou internationale »<sup>4</sup>. Ils se positionneront sur le titre le moins cher qui offre les meilleurs perspectives.
- Rechercher une diversification de son actionnariat : Ceci garantira un équilibre entre les différentes catégories d'actionnariats. La diversité des actionnaires peut provoquer un souci de répartition des risques.
- Accroître sa notoriété institutionnelle : Il s'agit de faire connaître ses marques au grand public et de contribuer à l'image globale de l'entreprise.
- Montrer sa compétitivité opérationnelle : La communication financière donne un éclairage particulier sur ses bonnes modes de fabrication en démontrant qu'elle la fait pour le moins chère que ses concurrents. Ceci se traduit par l'amélioration de sa rentabilité et de ses arts de marché.

---

<sup>2</sup> Marie-Hélène Westphalen, *La communication externe de l'entreprise*, éd Dunod. Paris 1997, p 52

<sup>3</sup> Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, *Communication des entreprises, stratégies et pratiques*. 2<sup>ème</sup> éd ARMAND COLIN. Paris 2006, p 335

<sup>4</sup> Anne GUIMARD, *La communication financière*. 2<sup>ème</sup> éd ECONOMICA, Paris 1998, p 34

## CHAPITRE II

- Démonter la qualité de ses dirigeants : La communication financière met en évidence l'enceinte de ses dirigeants qui ont attribué à son succès, leurs fonctions dans l'entreprise, la pérennité de leurs méthodes et leurs stratégies en garantissant que leur réussite durera et que l'entreprise ne va pas changer du jour au lendemain.
- Fidélise son actionnariat : L'entreprise communique la régularité de sa croissance comparée à celle de ses bénéficiaires afin de renforcer sa politique de fidélisation de son actionnariat.

**b. Les cibles de la communication financière :** Nombreux sont les destinataires de la communication financière :

- Les actionnaires : Se sont des personnes physiques ou morales qui détiennent des actions dans l'entreprise. L'information financière est très importante pour eux pour surveiller les flux de leurs actions.
- Les analystes financiers : Se sont des spécialistes en matière d'évaluation et de prévision.
- Les investisseurs institutionnels : Ils comprennent les compagnies d'assurances, les caisses de retraite, les établissements de gestion de l'épargne collective.
- La presse : Elle regroupe les journalistes économiques et financiers, journalistes généralistes, presse spécialisée et presse étrangère. La presse joue un rôle important dans la vitesse de diffusion de l'information aux marchés.
- Les banquiers : « L'information financière et leur matière première pour connaître les ressources et les besoins de leurs clients »<sup>5</sup>. La bonne gestion et information financière maintient une confiance entre les banquiers et l'entreprise.
- Les clients et les fournisseurs : Que se soit des personnes ou des entreprises, les clients et les fournisseurs s'intéressent aussi aux informations financières que diffuse l'entreprise mais ils ne sont pas destinataires directs.
- Les concurrents : Les concurrents surveillent les informations financières diffusées par l'entreprise afin de comparer leurs évolutions avec les siennes.

---

<sup>5</sup> Anne GUIMARD, op.cit, p 51

*c. Les supports de la communication financière :* Comme toute autre communication, les supports de la communication financière sont divers :

- Le rapport annuel : Il est le premier moyen de communication financière. Le rapport annuel répond aux diverses interrogations et préoccupations du public. Il consiste à informer l'actionnariat, à forger et à refléter l'image de l'entreprise. Il contient des informations générales qui sont la description de l'entreprise, ses produits et ses services, le positionnement de l'entreprise par rapport à ses concurrents, ses parts de marché et il fait référence à des classements divers, professionnels et internationaux. Puis il aborde les informations financières telles que les tableaux de financement, le compte de résultat, le bilan, les méthodes comptables suivies avec une comparaison d'un exercice à autre pour démontrer les évolutions récentes.
- Les réunions d'information : Se sont des réunions organisées à l'intention des professionnels analystes, investisseurs et actionnaires. Les réunions d'information prennent différentes formes. Elles peuvent être des réunions annuelles de présentations des comptes, des réunions de présentation des résultats semestriels, des réunions avec les investisseurs seulement, des rendez-vous individuels avec les analystes et des réunions en province en raison d'attirer les actionnaires particuliers.
- D'autres supports de la communication financière : En complément des deux précédents supports de la communication financière, l'entreprise a à sa disponibilité d'autres outils dont ils sont :
  - La documentation : Se sont des documents qui regroupent l'information financière que le public peut se procurer. L'entreprise diffuse plusieurs documents afin de communiquer son information. Les documents peuvent être sous forme d'édition sur les résultats semestriels, des lettres aux actionnaires en leur informant de la vie de l'entreprise et ses données boursières, ainsi que le Fact Book qu'est un document qui regroupe plusieurs années d'information financière de l'entreprise, les publications professionnelles et les publications internes.
  - Les supports électroniques : La communication financière s'est aussi développé du papier vers les nouveaux médias. Elle se diffuse maintenant en rapport annuel sur disquette, le minitel, les médias interactifs, la vidéo et internet. Tous ces supports et bien d'autres présentent plusieurs avantages pour la communication de l'entreprise tel que la rapidité de la circulation de l'information et garantie sa compréhension.

- 2. La communication de crise :** La communication de crise est une des formes de communication externe qui vise à fournir une image favorable pour l'entreprise et la positionner sur des fortes valeurs.

« Une crise est un changement soudain et brutal entre deux états, qui provoque une rupture d'équilibre : phénomène grave, mais néanmoins normal, il vient perturber le fonctionnement d'une organisation, en altérer le cours »<sup>6</sup>. Le but de la communication financière est de bénéficier d'un préjugé favorable en cas de crise. L'entreprise va donc devoir entretenir des relations de confiance avec son environnement quand toute est calme (personnels, actionnaires, autorités, médias, relais d'opinions, public) au niveau local, régional et international.

- a. Stratégie de communication de crise :** Il y a trois essentielles phases dans une stratégie de communication de crise :

- Communiquer avant la crise.
  - Communiquer au cœur de la crise.
  - Piloter l'après crise.
- Avant la crise, anticipée : L'entreprise doit identifier et imaginer les risques que pourrait affecter le fonctionnement de l'entreprise. Elle peut s'inspirer des crises déjà vécus par l'entrepris ou ses concurrents et les classer selon leur gravité, leur impact et leur probabilité d'occurrence. Le classement permet de hiérarchiser les risques afin de sensibiliser le personnel des situations de crise dans le but de diminuer leur stress. L'entreprise met en évidence un plan d'action pour piloter la communication de crise. Il synthétise les mesures à mettre en œuvre, les responsabilités à répartir, les procédures, les dispositifs d'information, la formalisation des messages et l'identification des cibles.
  - Au cœur de la crise, reprendre l'initiative : « Plus rapide sera la réaction, moins grand seront les dommages »<sup>7</sup>. L'entreprise doit donc communiquer rapidement sur les faits afin de contrôler les rumeurs et tranquilliser le débat. Elle doit se situer des que possible dans le domaine de l'information objective et déterminer les causes, les conséquences et les issues probables de la crise. Ceci traduit que l'entreprise est consciente du problème. La communication de crise doit être transparente par la clarté des ses messages, la cohérence de ses discours et leur adaptation permanente. La communication de crise n'est pas destinée au public externe seulement. Les salariés sont aussi considérés par cette dernière. L'entreprise doit

---

<sup>6</sup> Marie-Hélène Westphalen (1997), op.cit, p 62

<sup>7</sup> Idem, p 64

## CHAPITRE II

informer son personnel de l'évolution de la crise en utilisant les moyens de communication interne les plus adaptés. Car si les salariés sont « mal ou insuffisamment informés, ils risquent de faire échouer les solutions envisagées »<sup>8</sup>.

- **Piloter l'après crise :** C'est la période de calme et de la disparition des causes de la crise. L'entreprise reprendra le rythme normal de son fonctionnement, mais elle doit être toujours en veille des autres crises probables. Elle doit aussi tirer des leçons et faire une relecture de la situation en insistant sur les efforts qui l'ont aidé à la surmonter dans le but de donner confiance dans l'avenir.

**3. La communication de recrutement :** « En communiquant, l'entreprise ne cherche pas seulement à sélectionner sur des critères techniques, elle cherche aussi à attirer les meilleurs. Pour cela, elle doit donner envie de travailler en son sein »<sup>9</sup>. Plusieurs moyens sont utilisés pour la communication de recrutement : les annonces de presse, les contacts directs, les salons d'emploi, le jumelage, les stages, internet, etc. La communication de recrutement tache attirer les personnes qui conviennent à un poste donné. Elle prend en considération les compétences du candidat, ses expériences et surtout sa compatibilité avec les valeurs et la culture de l'entreprise.

**a. Les cibles de la communication de recrutement :** Ils sont deux :

- **Les étudiants :** Se sont les nouveaux diplômés qui cherchent un emploi. Il se peut que l'entreprise s'intéresse à des étudiants en fin de sicle pour les former selon ses besoins et les préparer en même temps à leur poste futur.
- **Les personnes cherchant un emploi :** Se sont les personnes qui désirent changer leur travail actuel ou des personnes qui n'ont jamais eues un travail. L'entreprise les sélectionne selon ses besoins et selon leur compatibilité avec le poste proposé.

**b. Les supports de la communication de recrutement :** Les plus utilisés sont :

- **Les annonces de presse :** Se sont des annonces faites par l'entreprise dans et qui occupent des espaces dans la presse quotidienne. Ils expliquent le poste proposé, les conditions de travail et les qualifications souhaitées pour l'obtention du poste.

---

<sup>8</sup> Marie-Hélène Westphalen (1997), p68

<sup>9</sup> Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, op.cit, p 338

## CHAPITRE II

- Les contacts directs avec les étudiants : L'entreprise rencontre les étudiants par l'organisation des manifestations en milieu universitaire. Le contact direct avec les étudiants prend différentes formes : tel que les salons. C'est la participation de l'entreprise dans les salons de recrutement. Ces derniers attirent sûrement les jeunes diplômés motivés qui seront en contact direct avec les représentants de nombreuses entreprises. Ainsi que le jumelage. C'est des conventions signées entre une telle entreprise et une école ou une université afin de réaliser des programmes de recherche à un très haut niveau. L'entreprise accueille les étudiants sous forme de stages, les journées portes ouvertes et les clubs.
- Internet : La plus part des grandes entreprises offrent une rubrique carrières sur leur site. Cette rubrique figure les emplois disponibles. Pour certaines entreprises et même s'il n'existe pas un poste précis, elles mettent des formulaires à remplir afin de recueillir les curriculum vitae qui enrichiront la direction des ressources humaines.

### **Paragraphe 3 : La communication sociale et culturelle**

C'est une composante de la communication institutionnelle qui s'intègre elle aussi dans la stratégie de la communication globale de l'entreprise. Comme toutes les autres formes de communication de l'entreprise, la communication sociale et culturelle doit aussi être cohérente avec les objectifs visés par la communication globale. Elle regroupe : la communication environnementale, la communication sociale, le logo de l'entreprise, l'accroche et le parrainage.

1. ***La communication environnementale*** : La protection de l'environnement n'est plus seulement une préoccupation d'intérêt public. L'environnement est aujourd'hui un aspect incontournable qui s'insère dans la stratégie globale des entreprises. Elles tendent de plus en plus à s'associer à des normes environnementales dans le but de s'inscrire dans un développement durable. La communication environnementale est une communication qui a comme objectif de communiquer l'impact de l'entreprise sur la protection de l'environnement et ses objectifs d'amélioration.

Les cibles de la communication environnementale sont multiples et ils appartiennent à différents statuts. Ils peuvent être des élus, des entreprises, des associations, des riverains, des particuliers, des institutions, des journalistes locaux et nationaux, des experts, des juristes, des scientifiques, des parents, des médecins, etc.

Ces derniers renvoient à des savoirs différents sur les questions environnementales. Certains maîtrisent les informations scientifiques, d'autres les informations économiques et d'autres encore les informations juridiques,

## CHAPITRE II

politiques ou sociales, suivant les sujets. Leurs besoins de communiquer sont aussi différents, selon les obligations auxquelles ils se réfèrent.

Les messages portés en communication environnementale sont donc complexes. Ils sont parfois subdivisés en plusieurs messages, afin de cibler de multiples destinataires.

2. **La communication sociale** : « La communication sociale vise à créer des attitudes et des comportements positifs à l'égard de causes d'intérêt général. Elle couvre un champ très vaste : emploi, environnement, santé, sécurité, culture, comportement sociaux, aide humanitaire, etc. »<sup>10</sup>

La communication sociale s'inscrit aussi dans la communication globale de l'entreprise. Sa mise en place suit toutes les étapes d'une démarche stratégique classique.

Les objectifs de la communication sociale doivent être compatibles à celle de la communication globale de l'entreprise. Ces derniers se divisent en trois types :

- Les objectifs d'identité et d'image : Qui s'appuient sur la culture, les fonctionnements, les valeurs partagées et essentiellement sur la culture interne véhiculant en entreprise. Cette dernière ne peut être dissociée de l'image externe de l'entreprise en aucun cas.
- Les objectifs de notoriété et d'information : « Être connues inspire confiance »<sup>11</sup>. C'est donc pourquoi l'entreprise doit pleinement informer ses acteurs et veiller que les actions de communication soient explicites sur le contenu de ses activités.
- Les objectifs de comportement : Il s'agit d'influencer les comportements des individus et les faire agir dans un sens qui porte bénéfice à l'entreprise.

La communication sociale est dédiée aux citoyens, les collectivités territoriales et les associations.

Le message « doit être choisi avec beaucoup de soin, car il est l'élément fondamental de la communication : il doit mobiliser et agir sur les comportements »<sup>12</sup> et renvoie une image innovante, évolutive et vivante.

3. **Le logotype** : « On appelle logotype le nom de la firme dessiné de manière unique et spécifique... Il fonctionne comme une carte d'identité visuelle »<sup>13</sup>.

---

<sup>10</sup> Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, op.cit, p 344

<sup>11</sup> Idem, p 352

<sup>12</sup> Idem, p 353

<sup>13</sup> Marie-Hélène Westphalen, *COMMUNICATOR, Le guide de la communication d'entreprise*, éd DUNOD. Paris 2001, p 251

## CHAPITRE II

Un logo ou logotype est une représentation graphique d'une marque ou d'une entreprise qui est utilisée sur les différents supports de communication.

Le logo doit être décliné sur les différents supports de la communication de l'entreprise que se doit au niveau interne, gravé sur les uniformes par exemple et les accessoires, ou au niveau externe, tel que le papier à lettres et les cartes professionnelles. Ceci permet au public d'identifier l'entreprise et son activité.

C'est un moyen de se distinguer, une preuve de l'existence de l'entreprise et un signe de reconnaissance. Le logo « représente une personnalité, une identité de firme, par l'intermédiaire d'un symbole, d'une forme »<sup>14</sup>.

Le processus de création du logo pour l'entreprise doit être novateur car c'est un moyen de distinguer l'entreprise de ses concurrents. Les créateurs des logos doivent prendre en considération la forme, la couleur, la police de caractère du logo.

Il ne doit pas être ni banal ni trop complexe. Dans le premier cas, il connaîtra sûrement sa disparition dans la jungle des autres singes. Dans le deuxième, il risque de ne pas être mémorisable.

Un bon logo comprend quatre critères :

- La perception : il doit se distinguer des autres références visuelles.
- La compréhension : sa signification doit être claire.
- La mémorisation : que ses observateurs s'en souviennent.
- L'attribution : qu'il soit associé à l'entreprise dès qu'on l'observe.

Le logo renforce l'image de l'entreprise. Il favorise la reconnaissance de la marque comme dans le cas par exemple des articles de sport. C'est donc pourquoi il doit posséder des qualités d'évocation sur ce que souhaite paraître l'entreprise.

#### **4. Le parrainage :** « Le parrainage est un terme générique qui couvre les actions de sponsoring et de mécénat »<sup>15</sup>.

Si l'on veut définir le sponsoring, on peut citer que c'est « une technique de communication par laquelle une entreprise ou une marque apporte son soutien à une personne ou à une organisation afin de lui permettre de réaliser son projet en contrepartie d'une prestation publicitaire clairement définie, dont les modalités sont détaillées dans un contrat »<sup>16</sup>.

Le sponsoring permet d'améliorer l'image de l'entreprise et d'accroître sa notoriété. « Il répond à une stratégie économique de valorisation commerciale de la marque ou des produits »<sup>17</sup>. Son objectif est un peu plus commercial car

---

<sup>14</sup> Marie-Hélène Westphalen (2001), p 251

<sup>15</sup> Idem, p 327

<sup>16</sup> Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, op.cit, p 227

<sup>17</sup> Marie-Hélène Westphalen (2001), op.cit, p 327

## CHAPITRE II

il renvoie à la création d'un lien entre la marque de l'entreprise et un événement médiatique avant, pendant et après son apparition tel que les manifestations sportives.

D'une autre part, le mécénat est « une technique de communication par laquelle une entreprise apporte son soutien à une personne ou à une organisation sans qu'il soit prévu de contrepartie promotionnelle. La contribution de l'entreprise doit être considérée comme un don, elle doit être discrète »<sup>18</sup>.

Le mécénat renvoie à une vision sociale car il cherche à faire connaître l'identité de la firme en tant qu'instituée et à montrer que la capacité de l'entreprise dépasse ses intérêts économiques directs en démontrant son intégration dans la vie sociale et acquérir une véritable citoyenneté. Le mécénat répond à une stratégie institutionnelle de valorisation sociale de l'entreprise.

Pour y parvenir, l'entreprise élargit ses champs d'applications et aide la communauté par des activités nobles et valorisantes, par la recherche médicale ou scientifique par exemple, la protection de l'environnement, œuvres humanitaires, art, culture, etc.

Dés lors, « sponsoring et mécénat sont complémentaires : le sponsoring concerne un secteur d'activité de l'entreprise (une marque, un produit) ; et le mécénat couvre les activités de l'entreprise dans son ensemble »<sup>19</sup>.

En interne, sponsoring et mécénat motivent et fédèrent le personnel. Leurs participations et leurs adhésions dans l'opération permettent de développer des rapports humains privilégiés entre les individus en entreprise par leurs associations à un événement important.

### **Section 2 : Le cadre théorique de la communication interne**

De nombreux travaux sur la transmission de l'information et de la communication ont été élaborés par de grands chercheurs et théoriciens. Un enchaînement de pensées et de modèles de leur part donne naissance à la science de la communication.

---

<sup>18</sup> Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, op.cit, p 227

<sup>19</sup> Marie-Hélène Westphalen (2001), op.cit, p327

### **Paragraphe 1 : L'approche mécanique de Shannon et Weaver**

Pour la science de la communication, la théorie mécanique de Shannon est une première formulation qui offre l'avantage de présenter un schéma de la communication. La base de sa formulation est le problème de capacité des lignes de communication (télégramme, téléphone...) et le coût des communications pour l'industrie des télécommunications.

En 1948, Claude Shannon (1916-1981) et Warren Weaver (1896-1978) publient une théorie mathématique de l'information connue par l'approche mécanique de la communication. Les fondateurs de cette théorie sont des mathématiciens, ingénieurs, des théoriciens de la mécanique des physiciens qui se sont intéressés à la transmission de l'information.

Il est essentiel de signaler que « le terme information dans la théorie mathématique à le sens très particulier de données. C'est-à-dire ensemble de signaux non significatifs »<sup>1</sup>. L'information pour eux est aussi défini comme « une réduction de l'incertitude »<sup>2</sup>. Shannon et Weaver indiquent « qu'un signal apporte d'autant plus d'information que sa probabilité d'apparition est faible ou, ce qui revient au même que son improbabilité d'apparition est grande »<sup>3</sup> et ils tirent la conclusion que l'information est la fonction de l'inverse de la probabilité du message.

$$\text{Information (H)} = f(1/P)^4$$

Le schéma présenté par les ingénieurs (Figure 9) est dit ERC. Il envisage la communication comme la transmission d'un message d'un émetteur à un récepteur, à travers un canal.

Par hypothèse, l'émetteur et le récepteur du schéma mécanique ont un répertoire commun de signaux utilisable connu par le code.

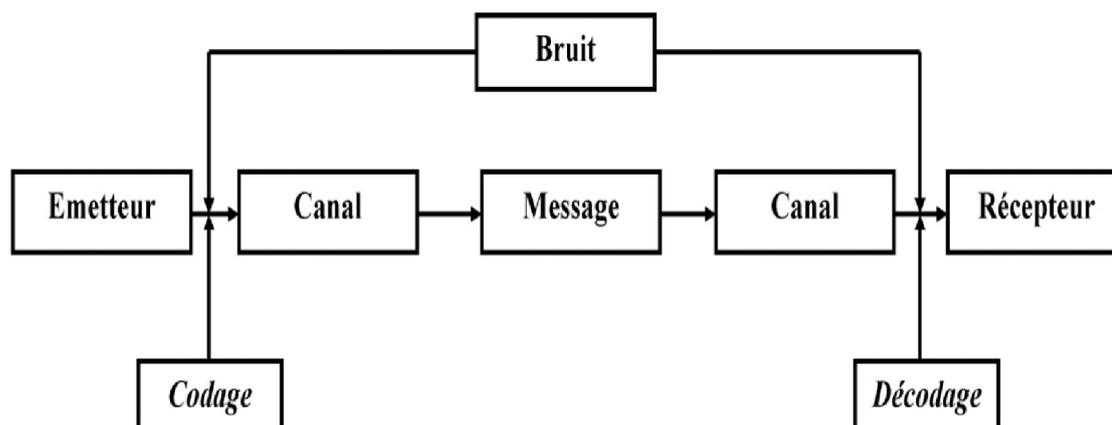
---

<sup>1</sup> Jean Lohisse, *La communication de la transmission à la relation*. 2<sup>ème</sup> éd De Boeck. Belgique 2006, p 28

<sup>2</sup> Bruno Ollivier, *Les sciences de la communication, Théories et acquis*, éd ARMAND COLIN. Paris 2007, p 72

<sup>3</sup> Jean Lohisse, *op.cit*, p 31

<sup>4</sup> *Idem*, p 31



*Source : Jean Lohisse(2006)*

**Figure 9 : Le schéma linéaire de Shannon**

La structure du schéma mécanique est linéaire et unidirectionnelle, elle est décomposée en étapes et processus enchainé.

La source d'information fournit à l'émetteur une certaine quantité d'information transformée en signal. Le message qui représente l'ensemble de signaux codés est « acheminé via des canaux qui permettent de franchir la distance spatiale et temporelle qui sépare l'émetteur du récepteur »<sup>5</sup> qui est souvent menacé par un bruit perturbant qui peut le déformer.

La répétition de certains signe ou groupe de signes du message peut réduire l'effet du bruit. Ceci est appelé redondance.

En vu de l'origine de l'approche mécanique (l'industrie de la télécommunication), la redondance apparait comme un surplus inutile sous l'angle de l'économie (nombre de caractère dans un télégramme) mais un fortifiant contre le bruit sous l'angle de la fiabilité.

Les travaux de Shannon et Weaver constituent un repère incontournable du fondement théorique de la communication. Mais elle a été critiquée à cause de sont système linéaire sans ancrage social qui ignore la question du sens, de la rétroaction et des caractéristiques psychosociologiques des émetteurs et récepteurs.

<sup>5</sup> Jean Lohisse, op.cit, p 30

« D'ailleurs, Shannon avait clairement indiqué que ses modèles n'avaient pas vocation à s'appliquer à toutes formes de communication »<sup>6</sup>. Ce qui confirme que ce schéma simple ne peut appréhender les situations complexes de la communication.

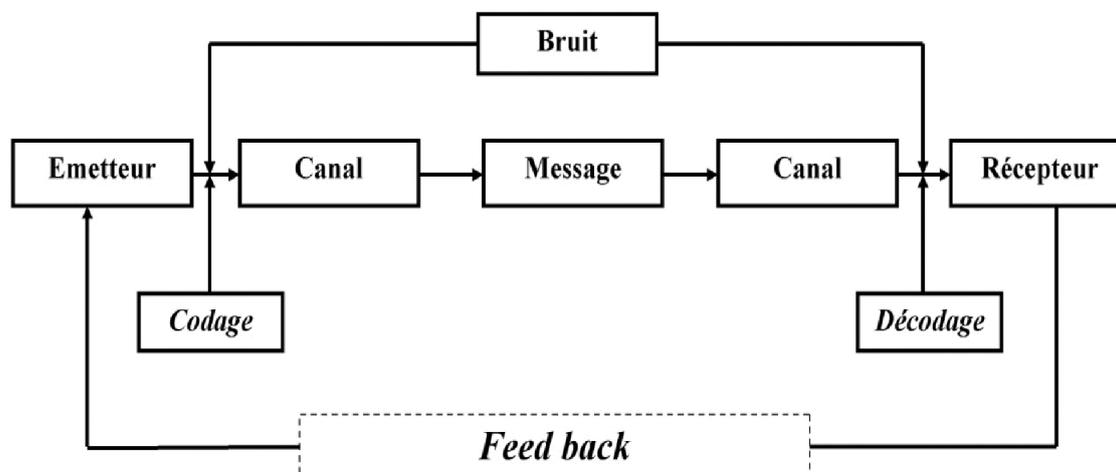
### **Paragraphe 2 : L'apport de la cybernétique**

Selon le dictionnaire français, cybernétique est un nom féminin qui désigne « la science qui étudie les mécanismes de communication et de contrôle dans les machines et chez les êtres vivants »<sup>7</sup> donc, elle est la science qui se donne pour objet l'étude des systèmes vivants et non vivants.

Robert Winer professeur de mathématique au MIT que Shannon fut l'un de ses élèves est considéré comme le père fondateur de la cybernétique.

Au début des années 50, Winer améliora la présentation shannonienne. « L'accent fut alors porté sur les échanges qui existaient entre émetteur et récepteur et surtout sur la théorie du feed-back »<sup>8</sup> ou la rétroaction.

La rétroaction est « le phénomène par lequel B réagit aux informations de A, ce qui peut entraîner A à modifier le contenu des informations adressées »<sup>9</sup>.



*Source : Jean Lohisse (2006)*

**Figure 10 : Le model cybernéticiens de la communication**

<sup>6</sup> Jean Lohisse, op.cit, p 74

<sup>7</sup> LAROUSSE/VUEF 2001, Dictionnaire de français, p 104

<sup>8</sup>Thierry LIBAERT, *Le plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication*, 3<sup>em</sup> éd DUNOD. Paris 2008, p 10

<sup>9</sup> Idem, p 10

## CHAPITRE II

L'approche cybernétique consiste en une analyse globale des éléments en présence (émetteur, récepteur, message) et de leurs interactions réciproque.

Toutes actions provenant d'un élément sur l'autre entraînent une réponse en retour du second élément vers le premier, cette réaction est nommée rétroaction ou feed-back dont les cybernéticiens ont approfondi leurs études pour arriver au résultat que la communication n'est pas linéaire mais circulaire. C'est-à-dire que l'émetteur et le récepteur interagissent et qu'ils sont reliés par une boucle de rétroaction (feed-back).

Les rétroactions peuvent être positives, là où la réaction du récepteur renforce l'attitude de l'émetteur. Alors qu'elles peuvent être négatives quand la réaction du récepteur conduit l'émetteur à se corriger.

### **Paragraphe 3 : L'école de Palo Alto**

Au cœur de la Californie (états unis), une petite ville dont le nom fera rapidement le tour du monde qu'est né un mouvement de pensée, « Palo Alto ».

Plusieurs chercheurs se sont regroupés tels que : Grégory Bateson, Paul Watzlawick, John Weakland, Von Foerster et bien d'autres. Ils fonderont le Mental Research Institute (MRI) qui deviendra le siège de cette école de pensée.

L'approche de Palo Alto « ne consiste pas une science nouvelle mais une façon de regarder les phénomènes »<sup>10</sup>. Sur le plan théorique, elle donne une nouvelle conception à la communication. Contrairement au schéma linéaire de Shannon, elle s'intéresse à une vision systémique des transactions effectuées. C'est-à-dire, la manière dont les acteurs communiquent. Mais d'autre part, et sur le plan pratique, elle se focalise sur une méthodologie de changement de la communication ou de la manière dont elle pourrait être modifiée.

Cette approche a abordé la communication sous des angles psychologiques et comportementaux vus que les échanges humains sont toujours difficiles à établir et à réussir que se soit entre personnes ou en groupes, considérons que le langage du silence est aussi une façon de communication selon la fameuse formule de Watzlawick « on ne peut pas ne pas communiquer ».

Contrairement aux théories précédentes, celle s'est intéressée à l'implicite des messages et non seulement à leur explicite. Car les chercheurs de ce courant ont vu qu'il se peut que face à un comportement donné d'un émetteur les réactions du récepteur peuvent être du même ordre ou complémentaire qui influence les attitudes des autres.

---

<sup>10</sup> Miche Josien. *Technique de communication interpersonnel, analyse transactionnelle école de Palo Alto, PNL*, éd EYROLLES. Paris 2007, p 93

### **Paragraphe 4 : Le model de Jakobson**

Théoricien majeur de la linguistique structural, Roman Jakobson propose un model linguistique de la communication en s'inspirant de celui de Shannon et de Bühler psychologue et théoricien du langage allemand. Du premier, il a pris l'idée que « la communication part d'un émetteur, va vers un récepteur, passe par un canal de transmission en utilisant une forme codée »<sup>11</sup>. Tentons d'humaniser son model, il intègre l'homme et les spécificités de son langage en ajoutant les trois fonctions fondamentales du langage de Bühler. La première sert à représenter (fonction référentielle), la deuxième à manifester ce que la personne ressent (fonction expressive) et la dernière à déclencher des actions (fonction conative).

La synthèse que Jakobson a construite permet de distinguer six pôles que doivent être présent dans toute communication. Et pour permettre que son model soit valable pour toute communication humaine, il ajoute la notion métalinguistique qui « apparait quand le contenu du message porte sur le code »<sup>12</sup>, la notion phatique « destinée à établir et à maintenir le contact entre les parties prenantes »<sup>13</sup> et la notion poétique « qui concerne la forme que prend le message »<sup>14</sup> aux fonctions précédente du langage.

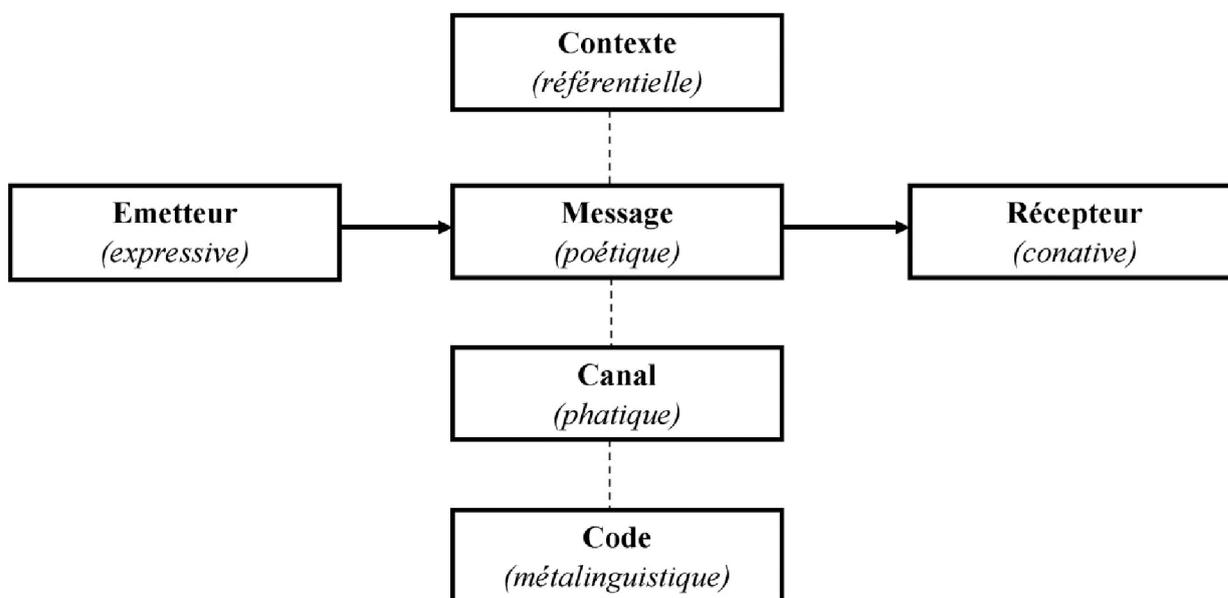
---

<sup>11</sup> Bruno Ollivier, *op.cit*, p 75

<sup>12</sup> Bernard Mayer, *Les pratique de communication, de l'enseignement supérieur à la vie professionnelle*, éd ARMAND COLIN. Paris 1998, p 12

<sup>13</sup> Idem

<sup>14</sup> Idem



*Source : Bruno Ollivier (2007)*

**Figure 11 : Le model de Jakobson**

Le tableau suivant fait correspondre chaque pôle de communication à sa fonction.

| <i>Pôle</i> | <i>Fonction</i>  | <i>Exemple</i>  |
|-------------|------------------|---|
| Emetteur    | Expressive       | Le message sert à exprimer ce que ressent l'émetteur. |
| Récepteur   | Conative         | Le message sert à agir sur l'autre.                   |
| Contexte    | Référentielle    | Le message sert à désigner la réalité.                |
| Code        | Métalinguistique | Le message explicite des éléments du code.            |
| Canal       | Phatique         | Le message sert à assurer le contact.                 |
| Message     | Poétique         | Le message est organisé à partir de sa forme.         |

*Source : Bruno Ollivier (2007)*

**Tableau 3 : les pôles de la communication et leur fonction selon Jakobson**

### **Section 3 : La communication interne en entreprise**

#### **Paragraphe 1 : L'approche conceptuelle**

Le terme de la communication est d'origine latin qui désigne mettre en commun et être en relation. Selon le sociologue américain Charles Cooley, la communication est « le mécanisme par lequel les relations humaines existe et se développent ; elle inclut tous les symboles de l'esprit et les moyens de les transmettre à travers l'espace et de les maintenir dans le temps »<sup>1</sup>.

La communication permet le fonctionnement, les échanges dans la société et garantie sa survie. Toute communication exige la présence d'un émetteur, un message, un canal de transmission et un récepteur. Ce sont des éléments essentiels de la communication.

L'émetteur émet le message qui contient l'objet de l'information. Ce message va être transmit par un canal vers le récepteur. D'apprêt les études menées sur la science de la communication, le code, les valeurs et la culture d'entreprise sont aussi des références non seulement pour l'émetteur, mais aussi pour assurer la bonne réception du message de la part du récepteur. Donc la communication est aussi « le processus de transmission des idées ou des sentiments d'un individu à un autre »<sup>2</sup>. La communication correspond à un processus interactif de transmission d'informations entre plusieurs personnes dans le but de partager de sens.

La communication en entreprise se divise en trois types principales : communication commerciale, communication institutionnelle et communication interne qu'on va voir les définitions et les champs de pratique de chacune dans les points qui suivent.

La communication interne peut de définir comme étant « l'ensemble des actions de communication destinées aux salariés d'une entreprise ou d'une organisation. Utilisant des supports tels que le journal d'entreprises, les panneaux d'affichage..., la communication interne se conçoit aujourd'hui comme un instrument d'adhésion interne aux valeurs de l'entreprise et à sa philosophie, comme un instrument de construction d'une solidarité et d'une implication des salariés par rapport à leur employeur »<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> Fanelly Nguyen-Thanh, op.cit, p 24

<sup>2</sup> Idem, p24

<sup>3</sup> Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens. *La communication interne, stratégies et techniques*. 2<sup>ème</sup> éd. Paris 2009, p 2

## CHAPITRE II

La communication interne est le fait de communiquer à l'intérieur de l'organisation. Elle produit l'information destinée prioritairement au personnel interne.

La communication interne est considérée comme un instrument de management qui traduit la politique et la stratégie de l'entreprise en actions cohérentes et ordonnées entre elles.

Elle est dédiée généralement à renforcer l'appropriation des finalités de l'entreprise par la création d'une culture commune, à la motivation et au travail du groupe (Team Building).

### **Paragraphe 2 : Les objectifs de la communication interne**

La communication interne est généralement dédiée à servir 05 objectifs :

- 1. La compréhension :** Elle consiste à expliquer au personnel le fonctionnement global de l'entreprise afin de l'aider à mieux comprendre les réalités internes de l'entreprise. C'est-à-dire informé chaque salarié sur ses tâches et son entreprise. Le salarié doit être au courant de toutes les activités qu'il doit accomplir, comment les accomplir efficacement et quelles sont les moyens pour le faire. La communication interne informe les salariés avec qui ils doivent collaborer et réaliser leurs tâches, dans quel moment et dans quelle espace.

L'objectif de la compréhension met en évidence l'explication et l'information des individus de leur entreprise, l'organisation du travail, les opportunités de rémunération, les formations disponibles, les résultats du travail réalisé, les futurs projets etc. Ceci permettra au salarié de bien comprendre son entreprise et ses tâches pour en arriver à de bons résultats de rendement.

- 2. La circulation :** « C'est permettre une bonne circulation de l'information entre les membres du personnel de l'entreprise pour une meilleure coordination »<sup>4</sup>. La communication interne favorise une bonne fluidité de l'information à travers les différents niveaux de l'entreprise. Elle répond aux besoins d'information et à la sensibilisation aux enjeux de l'entreprise.

- 3. La confrontation :** Chaque salarié se pose la question de son rôle dans l'entreprise. La communication interne permet aux salariés de trouver leurs places dans l'organisation et de bien comprendre leurs rôles et leurs missions. Elle leur permet de se situer par rapport à leur entreprise, de reconnaître leurs places, leurs rôles dans l'entreprise afin de contribuer au développement de l'organisation.

---

<sup>4</sup> Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, op.cit, p 374

4. **La cohésion :** C'est la création d'un sentiment d'appartenance et d'identification à l'entreprise par la création d'un personnel fort et solidaire, cohérent et efficace « qui partage les mêmes valeurs et qui adhère aux mêmes objectifs »<sup>5</sup>. Ceci construira un esprit d'équipe et renforcera la cohésion.
5. **L'action :** C'est faire agir le personnel en modifiant son comportement, de lui confier des responsabilités et de le motiver. L'intérêt est de mobiliser les énergies, les dynamiser et de permettre la participation aux décisions qui créera un climat de confiance.

### **Paragraphe 3 : Les différents types de la communication interne**

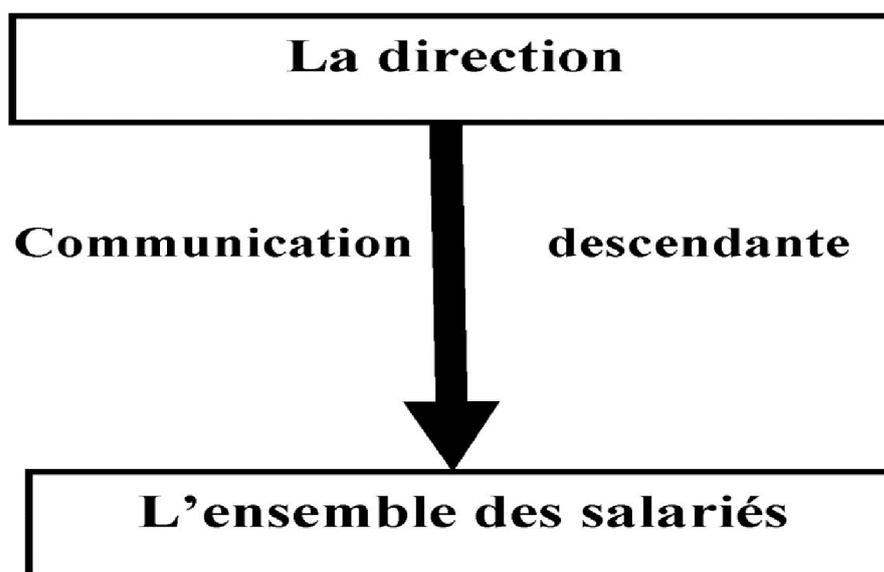
Les expériences des entreprises en matière de communication indiquent que l'implication collective et le bon climat entre la direction et les salariées sont les effets positifs d'une bonne communication interne. La communication interne s'avère donc nécessaire, et même stratégique. C'est un outil efficace pour améliorer l'efficacité de l'organisation, renforcer la cohésion du groupe, stimuler la motivation et la capacité d'innovation des salariés. Dans toutes les structures, on identifie trois natures de communication et chacune dispose d'outils qui lui sont propres

La communication interne est elle-même divisée en trois seconds types de communication. On peut citer la communication descendante, la communication ascendante et la communication latérale. Les méthodes de chaque type de communication sont propres à l'entreprise et correspondent à sa vision stratégique.

1. **La communication descendante :** C'est le type de communication le plus communément mis en œuvre et le plus naturellement pratiqué dans les entreprises. La communication descendante est une communication volontaire et organisée. L'émetteur est le management de l'entreprise qui s'adresse à l'ensemble des équipes, départements et services. Elle part du haut de la pyramide vers le bas. C'est-à-dire elle vient de la hiérarchie pour s'adresser à l'ensemble des salariés. Elle a pour but de diffuser les informations réglementaires, résoudre les conflits internes, informer et expliquer un projet à l'ensemble du personnel.

---

<sup>5</sup> Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, op.cit, p 374



*Source : Réalisation personnel*

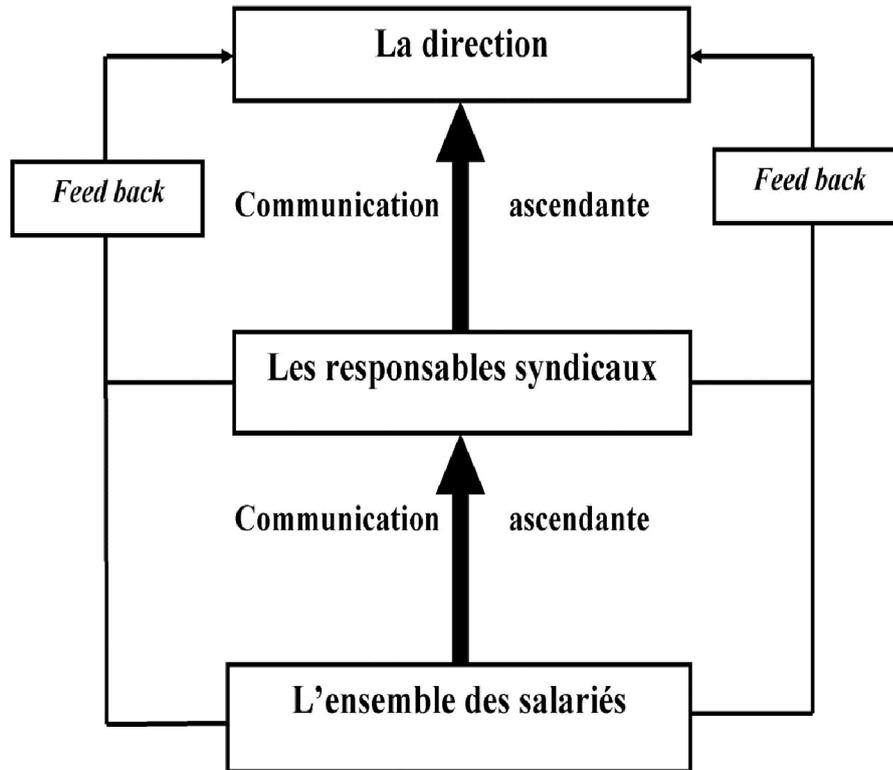
**Figure 12 : Schéma de déroulement de l'information dans une communication descendante en entreprise**

Elle est sous forme formelle telle que les informations réglementaires, les règles d'intérieur, les mesures de sécurité, etc. Généralement, la communication descendante est utilisée pour informer, pour former et pour diriger. C'est un outil classique de management.

La communication descendante doit satisfaire les besoins du personnel en matière d'information afin de saisir les objectifs et les changements à venir, avoir une vue d'ensemble sur l'entreprise, les nouvelles organisations et les nouveaux produits et services, être informés sur les résultats, les points forts et les points faibles de l'entreprise, leur faire connaître et comprendre la politique salariale en leur informant des éléments de rémunération, droits des salariés, politique de formation, recrutements en cours pour les motiver.

Les supports utilisés pour ce type de communication sont: le journal interne ou la lettre interne, les réunions, les notes de service, les panneaux d'affichage, le serveur internet, le mail ou le fax, Les vidéos, l'annuaire, le livret d'accueil, l'intranet.

2. **La communication ascendante :** A l'inverse de la précédente, la communication ascendante part du bas de la pyramide vers le haut. C'est-à-dire elle vient des salariés vers la hiérarchie sous forme de réclamations ou des réunions organiser par le syndicat. La communication ascendante peut aussi être le reflet de la communication descendante.



*Source : Réalisation personnel*

**Figure 13 : Schéma de déroulement de l'information dans une communication ascendante en entreprise**

L'enjeu de ce type de communication est de créer un effet retour (feed back) de l'information. Elle permet de vérifier et de détecter d'éventuelles anomalies en matière de communication interne dans l'entreprise et faire remonter par la suite à la direction les réclamations et les attentes des salariés, à travers un dialogue et une écoute active. Elle exprime les attentes, les besoins des salariés et les anomalies. La communication ascendante peut s'avérer très utile dans l'amélioration des performances.

Ce type de communication qui part de la base vers le sommet permet à chacun de s'exprimer et ainsi de se situer dans l'entreprise. La communication ascendante renseigne les responsables des organisations syndicales par les questions posées par les salariés ou par le Feed back qui reflètent des préoccupations ou des attentes des syndiqués.

## CHAPITRE II

La communication ascendante peut être provoquée et organisée par les syndicats ou tout autre comité. Elle est formelle lorsque les responsables des organisations syndicales la structure. Dans ce cas l'émetteurs et récepteurs sont connus. Comme elle peut être informelle et spontanée lorsqu'elle n'est pas structurée. Ceci se passe l'orsque les responsables syndicaux adoptent la simple stratégie consistant à balancer une information pour susciter des réactions et des bruits qu'ils exploitent pour éventuellement prendre des décisions. La communication ascendante est rarement bien maitriser, et même un peu redouter par les entreprises. Or, elle peut se révéler fondamentale dans la formation des messages, les prises des décisions, l'installation d'un climat social positif et les esprits d'équipe.

La communication ascendante sert à renforcer le sentiment d'adhésion des salariés dans les discussions prissent dans l'entreprise. Ceci se réalise lorsque le salarié s positionne sur un poste interne et trouve les moyens et le climat pour contribuer au dialogue social afin d'exposer un point de vue, une opinion, une idée, un désaccord, une crainte sur une information reçue, faire état d'un dysfonctionnement, d'une incohérence ou d'une erreur.

Les supports utilisés généralement dans la communication ascendante sont : la boîte à idée ou suggestion, les sondages, les conventions du personnel, les affichages internes, les tribunes libres dans le journal interne, les réunions internes, les échanges verbaux, les lettres ouvertes, les enquêtes d'audits, les rumeurs, les réclamations.

- 3. La communication latérale:** C'est la communication où il n'y a aucune notion de hiérarchie. C'est une communication qui se passe entre les équipes de même niveau hiérarchique et sans aucune validation de la part d'un niveau supérieur. Elle vient de salarié au salarié. C'est un échange entre les différents services, secteurs ou départements.

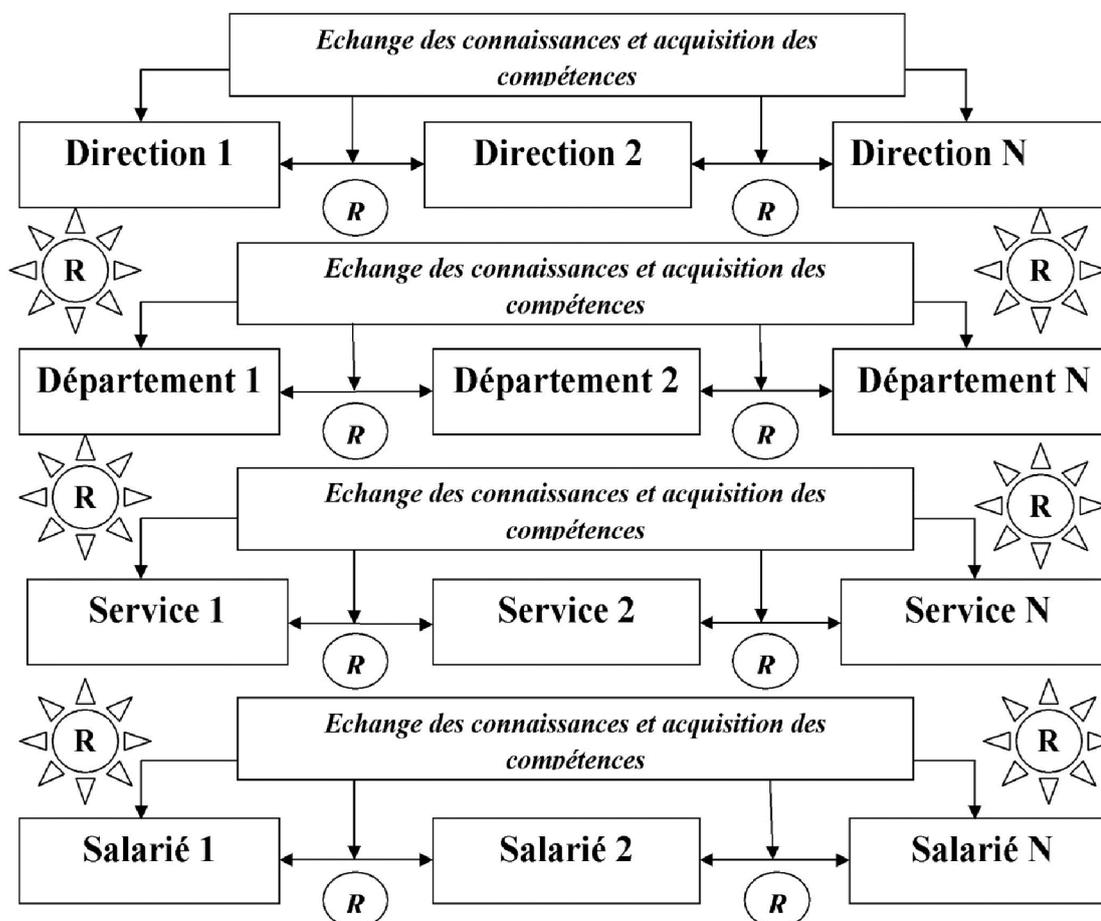
La communication latérale dite horizontale se passe entre les individus du même niveau hiérarchique. Elle permet de rassembler le personnel autour des mêmes valeurs. C'est un moyen d'instauration de la culture d'entreprise, car ce type de communication permet à chaque salarié de connaître l'autre en détectant ses forces, ses limites, ses domaines d'interventions, ses priorités, ses moyens et ses méthodes.

Elle favorise l'échange de l'information entre les différents acteurs de l'organisation. Elle a pour objectif de partager les connaissances parmi le personnel de l'entreprise en réduisant les cloisonnements et les isolements. Ceci permet aussi à améliorer la coordination des actions entre les salariés.

La communication latérale est un type de communication à encourager mais aussi à contrôler car elle est la source des rumeurs quand l'information hiérarchique est insuffisante. Si l'on observe le déroulement de l'information

qui est indiqué par des flèches dans le schéma suivant, nous constatant que cette communication est plus rapide, moins maîtrisée et surtout très embranché. Elle devient donc plus sensible et peut être source de rumeurs désastreuses si elle n'est pas tempérée par une communication descendante proactive.

La lettre *R* cerclée dans le schéma de déroulement de l'information dans une communication horizontale représente les rumeurs qui touchent l'ensemble du processus de communication.



*Source : Réalisation personnel*

**Figure 14 : Déroulement de l'information dans une communication horizontale en entreprise**

Plusieurs moyens de communication peuvent être utilisés pour la communication horizontale telle que : Les échanges informels, les réunions et les groupes, les forums sur intranet, les machines à café et les sessions de team building.

### **Paragraphe 4 : Les différentes techniques de la communication interne**

Les outils de communication sont les moyens mis en œuvre pour véhiculer les messages vers les cibles. Le choix des outils de communication vient après l'étape de la validation des objectifs et l'adaptation des messages aux cibles.

Il y a quatre grandes catégories d'outils de communication : oraux, visuels, écrits et technologiques.

**1. Les outils oraux :** « L'échange oral est le moyen de communication le plus naturel et le plus immédiat »<sup>6</sup>. Il est à la fois simple et efficace. On trouve plusieurs moyens de communication orale.

**a. Les réunions :** C'est la réunion de certains membres du personnel pour étudier ensemble un problème, partager une information, une décision ou une stratégie. C'est un moyen efficace lorsque « les points de vue sont divergents et lorsque le problème par sa complexité ne peut être résolu par une seule personne »<sup>7</sup>.

**b. La radio :** C'est un moyen qui peut être utilisé dans l'entreprise malgré son importance pour créer et renforcer le sentiment d'appartenance. « Il ne s'agit pas de diffuser en continu des informations sur une radio interne, mais de savoir l'utiliser en fonction des lieux de rassemblement du personnel et en fonction des messages de communication que l'on souhaite diffuser »<sup>8</sup>.

**c. Les discours :** C'est un moyen qui est souvent limité à des occasions formelles. Tel que le banquet à la fin d'année, départ d'un salarié. Le discours s'avère important pour renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

**d. Le téléphone :** C'est un moyen qui peut résoudre le problème de la non disponibilité physique mais aussi un moyen de diffusion d'information permanent.

**e. Les cassettes :** Ou les CD. Ils sont des moyens qui touchent le personnel en déplacement comme les commerciaux et les représentants de l'entreprise.

---

<sup>6</sup> Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, op.cit, p 265

<sup>7</sup> Idem, p 267

<sup>8</sup> Fanelly Nguyen-Thanh, op.cit, p 101

## CHAPITRE II

- f. La conférence* : C'est un moyen de communication pour véhiculer des informations générales ou techniques aux spécialistes.
  - g. Les séminaires, formations et animations* : Un moyen de partage d'information, connaissances et d'apprentissage.
  - h. Les circuits informels* : C'est des relations qui existent entre les groupes. L'entreprise utilise les circuits informels dans le but de désamorcer les rumeurs. C'est un moyen de manipulation.
  - i. Les medias externes* : Dès que le salarié sort de son entreprise, il est considéré comme un membre du grand public. « La reprise des messages interne par les médias donne une valorisation familiale et sociale au travail des salariés ».<sup>9</sup>
  - j. Les portes ouvertes et les visites d'entreprise* : Leur but est l'interpénétration de l'entreprise, le personnel et l'environnement externe.
  - k. Les petits déjeuners* : C'est un moyen de communication et de management. Il offre l'opportunité informelle aux salariés de connaître leurs dirigeants et le contraire.
- 2. Les outils audiovisuels** : L'efficacité des outils audiovisuels réside dans leur sophistication en matière de diffusion de l'information mémorisable et facile à comprendre.
- a. Les films* : Le film d'entreprise est une technique moins utilisée. Ils doivent correspondre aux besoins et attentes du personnel.
  - b. Les vidéos et les diapos* : Ils ressemblent aux films mais ils sont plus utilisés qu'eux vu leur cout de réalisation et/ ou de modification.
  - c. Les affiches* : Les tableaux d'affichage existent généralement dans la plus part des entreprises. L'affichage est peut couteux, facile à le mettre en œuvre et à gérer. Il peut se présenter sous forme de papier ou d'affiches lumineuses. C'est un moyen de communication interne souvent utilisé dans les entreprises, mais rarement objet d'une grande attention. L'affichage véhicule tout types de message et d'information telle que les informations légales et obligatoires au personnel, les petites annonces, les suggestions particulières, les informations hiérarchiques, etc.

---

<sup>9</sup> Fanelly Nguyen-Thanh, op.cit, p 103

## CHAPITRE II

**3. Les outils écrits :** L'écrit s'avère le premier moyen de communication. Il s'est évolué du papier aux moyens électroniques.

*a. La note de service :* Elle est indispensable. C'est un moyen de communication opérationnel. La note de service donne les directives et les explications. Elle peut concerner tout ou une partie du personnel. Les mots utilisés dans les notes de service doivent être simples en évitant les styles littéraires et les longs paragraphes afin de montrer clairement la direction à suivre, le destinataire et le moment des applications.

*b. Bulletin et journal interne d'entreprise :* Généralement, le journal d'entreprise est un outil de communiquer la vision et les valeurs de l'entreprise. Il peut être réalisé par l'implication des salariés qui seront eux même source d'informations. Le journal interne peut être régulier, périodique ou selon les besoins et les occasions. Il doit refléter les différents courants, métiers et activité de l'entreprise afin d'informer, former, relier et divertir les lecteurs.

*c. L'annuaire de l'entreprise :* C'est un moyen de communication interpersonnel très efficace. Il permet la rencontre des salariés sur des activités extraprofessionnels.

*d. La boîte à idées ou à suggestions :* Elle représente un outil de participation du personnel à l'amélioration de la gestion et des conditions du travail, de la communication et des relations interpersonnelles afin de faire face aux divers dysfonctionnements. L'entreprise doit examiner les propositions et donner le feed back régulièrement dans le but de motiver le personnel à participer avec des suggestions claires et concrètes.

*e. La lettre confidentielle :* Elle vient du PDG vers une certaine catégorie de salariés. Les informations qu'elles contiennent sont personnalisés, exclusives ou confidentielles.

*f. Le rapport écrit :* C'est un document qui fait le point sur un sujet précis. Un rapport écrit doit être bref qui contient une conclusion, une proposition ou une idée nette. Il peut aussi contenir des graphiques, des tableaux, des photos et tout ce qui enrichit sa démonstration et explication. Ceci aide les dirigeants dans la prise de décision.

- 4. Les outils technologiques :** Vu le développement que rencontre le domaine de la communication, des nouveaux outils sont mis à la disposition des entreprises et elles sont sans cesse d'évoluer.
- a. Les messageries :* C'est un moyen rapide et interactif de transmission de l'information. Il nécessite un réseau intra ou internet.
  - b. Intranet :* Un réseau informatique interne propre à une entreprise et non relié à internet. Elle est réservée aux salariés et permet de les relier en permanence en leur donnant la possibilité d'accès à une base de données documentaires commune qui contient tout types de documents (texte, image, vidéo, son).
  - c. Les bases de donné :* C'est un Système d'organisation de l'information, conçu pour une localisation et une mise à jour rapide afin de faciliter son exploitation. Sa présence est par conséquent nécessaire au bon fonctionnement des informations. Elle facilite l'exécution du travail et elles archiver les données à traiter.

## CHAPITRE II

| <i>Techniques</i>    | <i>Oraux</i>  | <i>Audiovisuels</i>   | <i>Ecrits</i>   | <i>Technologiques</i>   |
|----------------------|---|---|---|---|
| <i>Moyens</i>        | Les réunions.<br>La radio.<br>Les discours.<br>Le téléphone.<br>Les cassettes.<br>La conférence.<br>Les séminaires, formations et animations.<br>Les circuits informels.<br>Les medias externe.<br>Les portes ouvertes et les visite d'entreprise.<br>Les petits déjeuners. | Les films.<br>Les vidéos et les diapos.<br>Les affiches.        | La note de service.<br>Bulletin et journal interne.<br>L'annuaire de l'entreprise.<br>La boite à idées.<br>La lettre confidentielle.<br>Le rapport écrit. | Les messageries.<br>Intranet.<br>Les bases de donné.                            |
| <i>Avantages</i>     | Un moyen de communication directe, conversationnelle, et économique.  | Un outil souple et flexible, moderne, efficace et mémorisable.  | L'outil le plus traditionnel, pratique, rapide et variée.   | Un outil moderne qui garantie la rapidité et la disponibilité de l'information. |
| <i>Inconvénients</i> | Un outil qui risque de déformer l'information, incertain, et momentané.<br>Implique les critiques et les controverses.  | Un outil coûteux par fois, exige des moyens et lent à réaliser. | Défavorable en cas de surplus et risque en cas d'erreurs.   | Consomme un énorme budget, exige des formations dans son utilisation.           |
| <i>Importance</i>    | Nécessaire  | Limité  | Essentielle   | Indispensable   |

*Source : Réalisation personnel*

**Tableau 4 : Synthèse des principaux supporte de la communication interne**

### **Section 4 : La communication interne au cœur du management**

#### **Paragraphe 1 : Les enjeux de la communication interne**

La communication interne de l'entreprise est au service de sa stratégie globale et toutes les autres formes de la communication de l'entreprise.

L'importance de la communication interne réside dans la transmission du sens de la stratégie de l'entreprise par le personnel. Elle est en relation permanente avec l'environnement globale. C'est donc pour ça que la communication interne rencontre des enjeux internes et d'autres externes.

**1. Les enjeux internes :** Il existe quatre grands niveaux d'enjeux pour la communication interne.

**a. La motivation du personnel :** « La condition essentielle à l'existence de la motivation du personnel est la connaissance minimum de son entreprise et du sens de l'action »<sup>1</sup>. C'est-à-dire, il est intéressant de fournir à tout individu des réponses aux questions qu'il se pose à propos de son entreprise et de son avenir. Cette connaissance de l'entreprise crée le besoin de la connaissance du sens de l'action que mène l'entreprise. L'individu va donc se demander si les actions de l'entreprise sont cohérentes ce qu'il sait d'elle ?

Un tel manque d'information (sur l'entreprise et ses actions) touche souvent le personnel non cadre. Par ailleurs, sa disponibilité est un moyen de donner une place à chaque individu dans son entreprise et s'identifier à elle, mais aussi à renforcer la cohésion des groupes.

**b. La cohérence des actions :** Il est essentiel que l'entreprise soit une bonne coordination des actions menées par l'ensemble du personnel pour qu'elle puisse réaliser ses objectifs stratégiques. Ces derniers sont généralement traduits en plan d'action.

Les informations diffusées à propos doivent être adaptées aux différents niveaux du personnel de l'entreprise afin de ne pas empêcher le bon fonctionnement des actions par accès d'information. La communication permet dans le cas de relayer ces informations, de transmettre les informations nécessaires et de faire remonter l'information.

**c. Le changement des comportements :** L'entreprise actuelle réside dans un environnement en mutation. Ce qui l'oblige à évoluer pour répondre aux perturbations internes et externes. Une telle évolution doit passer par un processus de changement qui se paralyse souvent par des résistances de mentalité. C'est donc pour quoi il faut introduire les changements par la

---

<sup>1</sup> Fanelly Nguyen-Thanh, op.cit, p 34

## CHAPITRE II

communication, les mener de plusieurs fronts et établir une liaison entre eux. « Sans la mobilisation et l'adhésion de tous aux objectifs de changement, l'introduction d'une démarche de changement risque de rester sans effet »<sup>2</sup>.

- d. L'amélioration de la productivité* : Le dernier enjeu de la communication est le résultat des précédents. Des lors, la communication interne dans l'entreprise doit coopérer pour la diffusion référentielle des démarches, des procédures, des règles, des savoirs et de savoir faire et de tout ce qui concerne les actions qui améliorent sa productivité.
- 2. Les enjeux externes** : On trouve trois niveaux d'enjeux externes de la communication qui sont liés directement aux précédents enjeux.
    - a. L'accroissement de l'interpénétration de l'environnement interne et de l'environnement externe* : L'interpénétration des environnements interne et externe passe surtout par le personnel qui à un contact permanent avec l'extérieur. Le personnel doit être informé sur son entreprise et ses objectifs pour éviter des malaises avec les contacts extérieurs. Elargir les surfaces de transmission rend les relations plus étroites et les messages plus cohérents.
    - b. L'accentuation du rôle de l'entreprise dans le développement de son environnement* : De nos jours, l'entreprise doit s'impliquer dans la vie de son environnement sous des formes variées. Les formes les plus utilisées sont le mécénat et la communication événementielle.
    - c. La réalisation des objectifs externes* : Il est évident que chaque entreprise vise des objectifs à réaliser, que se soit financières ou de qualités. La communication interne met le personnel en conscience de ces objectifs par l'explication des actions qu'ils doivent les mener selon la stratégie globale de l'entreprise.

### **Paragraphe 2 : La communication interne au service du management des connaissances**

L'accumule des informations et des pratiques deviennent des connaissances et des habiletés intégrer à l'intellect d'un individu. Ces derniers permettent à l'individu d'exercer des compétences nouvelles. L'entreprise commence à modéliser les connaissances afin « d'identifier et structurer les connaissances en une

---

<sup>2</sup> Fanelly Nguyen-Thanh, op.cit, p 38

## CHAPITRE II

représentation schématique pour les rendre visibles, manipulables, compréhensibles et communicable »<sup>3</sup>.

Avec l'émergence des nouveaux modes d'organisation du travail qui intègrent le management par objectif et le travail coopératif et en groupe, la gestion des connaissances s'est affirmée dans les entreprises comme un enjeu majeur.

L'entreprise devient consciente que les savoirs et les savoirs faire de ses ressources humaines sont désormais essentielles afin d'optimiser et réussir les changements réguliers dans la nature du travail.

**1. De l'information à la connaissance à la compétence :** L'histoire commence tout d'abord par la donnée qui représente une base d'un raisonnement. Un ensemble de données non structurées représente une information que l'on organise afin de donner forme à un message subjectif. L'information réduit les taux d'incertitude.

Un besoin d'information correspond à un manque de connaissances d'un individu dans une situation qui l'empêche de comprendre ou agir face à des situations précises. En effet, la relation est étroite entre la notion de l'information et de la connaissance, car la satisfaction du besoin d'information réclame l'acquisition d'une connaissance. Ce phénomène qui développe les façons d'agir de l'individu.

Les connaissances sont donc les nouvelles informations acquises par un processus intelligent, l'étude ou la pratique. Une connaissance est indissociable de l'individu qui la détient. Autrement dit, la connaissance est un précurseur du savoir faire. « Elle s'inscrit dans un continuum cognitif qui va de l'information à la propriété intellectuelle, en passant par le savoir faire »<sup>4</sup>.

Les connaissances explicites sont celles qu'elles peuvent être transmissibles dans un langage formel. Alors que les connaissances tacites sont celles qu'elles ont un aspect personnel qui les rend difficile à formaliser.

Une bonne gestion des connaissances existante dans l'entreprise est un moyen d'améliorer les performances et la compétitivité des groupes, qui encourage les notions du respect, confiance, transparence et l'intérêt collectif avant l'intérêt personnel.

Le partage est la condition principale de la réussite de cette démarche. C'est un état d'esprit qui s'inscrit dans la culture véhiculée dans l'entreprise. Il favorise le développement et l'implication de l'ensemble du personnel qui encourage les participants à être une source de suggestions, une force de proactivité des activités, des centres d'intérêts et des projets communs.

---

<sup>3</sup> GILBERT PAQUETTA, *Modélisation des connaissances et des compétences*, éd Presses de l'Université du Québec 2002, p 02

<sup>4</sup> *Knowledge Management*, Revue annuelle 2000 des élèves des arts et métiers, éd DUNOD. Paris 2000, p 301

## CHAPITRE II

Un ensemble de connaissances approfondies, d'expériences, de capacité d'action reconnue dans un domaine particulier représente une compétence.

Les connaissances peuvent changer de nature et deviennent un savoir faire par l'opération de formalisation dite capitalisation des connaissances.

La compétence est composée du savoir et du savoir faire de l'individu. Mais ainsi de ses attitudes et comportements qui traduisent son adaptabilité, sa réactivité, sa capacité de travailler en équipe, sa capacité à apprendre, transmettre et communiquer. Ces caractéristiques permettent à l'individu l'utilisation efficace de ses connaissances dans des situations professionnelles diverses.

- 2. Se lancer dans la capitalisation des connaissances :** Les connaissances de l'entreprise se composent d'éléments tangibles, tels que les documents d'analyse et de synthèse, les bases de données, les procédures et d'élément intangibles, tel que les habilités, les logiques d'actions, les connaissances de l'environnement etc.

Ikujiro Nonaka et Hirotaka Takeuchi distinguent une double nature des connaissances :

- **Les connaissances explicites :** Qui représentent les connaissances transmissibles dans des langages formels. Elles se traduisent à ce qui est exprimable et compréhensible par chaque individu dans l'organisation.
- **Les connaissances tacites :** Communément appelées savoir-faire. C'est les connaissances que possèdent l'individu et qui sont propres à lui. Elles sont difficilement transmissibles. « Elles sont constituées, d'une part, de son expertise technique informelle et, d'autre part, de ses croyances et aspirations personnelles »<sup>5</sup>.

Les deux auteurs Japonais Nonaka et Takeuchi décrivent quatre modes de conversion de la connaissance au sein d'une organisation. Ce qui représente en quelque sorte le cycle de vie de la connaissance.

Ces quatre modes sont :

- **Du tacite au tacite :** Ou la socialisation. Dans cette étape, les connaissances tacites sont transmises des uns aux autres membres de l'organisation à travers le fait de l'observation, l'imitation et les pratiques.

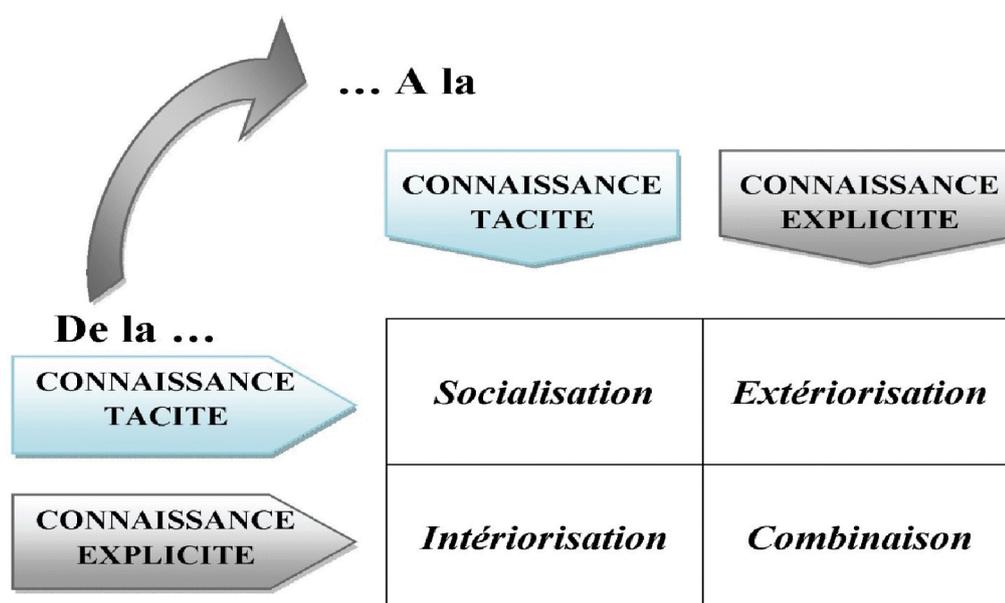
---

<sup>5</sup> Knowledge Management, op.cit, p 244

## CHAPITRE II

- ***Du tacite à l'explicite*** : Ou l'extériorisation. C'est l'étape « où l'individu essaie d'expliquer son art et de convertir son expérience en connaissances explicites »<sup>6</sup>.
- ***De l'explicite à l'explicite*** : L'étape de la combinaison. Durant cette étape, l'individu va essayer de combiner les différentes connaissances explicites pour former des nouvelles connaissances explicites propres à lui.
- ***De l'explicite au tacite*** : C'est l'intériorisation. Les connaissances explicites diffusées dans l'organisation vont être peu à peu assimilées par les individus pour compléter la somme des connaissances dont disposent ces derniers.

« Elles sont intériorisées et deviennent parties intégrante de chacun. Les connaissances explicites deviennent tacites »<sup>7</sup>.



Source : Knowledge Management (2000)

**Figure 15 : Model de Nonaka et Takeuchi**

C'est ainsi que le concept de la capitalisation des connaissances connaît une émergence dans la gestion des savoirs et des compétences.

La capitalisation des connaissances de l'entreprise est de « considérer les connaissances utilisées et produites par l'entreprise comme un ensemble de richesses constituant un capital, et en tirer des intérêts contribuant à augmenter la valeur de ce capital »<sup>8</sup>.

<sup>6</sup> Knowledge Management, op.cit, p 244

<sup>7</sup> Idem , p 245

<sup>8</sup> Idem, p 243

## CHAPITRE II

C'est aussi la gestion du capital intellectuel de l'entreprise qui consiste à repérer les connaissances cruciales, à les préserver de sorte qu'elles soient partagées et utilisées en profit de l'amélioration de la richesse de l'entreprise. La problématique de la capitalisation des connaissances se présente comme un ensemble de problèmes récurrents auxquels l'entreprise a toujours été confrontée.

Elle est caractérisée par cinq facettes :

En ce qui concerne la première tâche, c'est de repérer les connaissances cruciales dans l'entreprise qui représentent l'ensemble des connaissances explicites (les savoirs) et les connaissances tacites (les savoir-faire). Ces deux derniers sont désormais essentiels et constituent le noyau des activités de l'entreprise.

Après avoir repéré les connaissances cruciales, il est intéressant de les identifier, les localiser, les caractériser, estimer leur valeur économique et les hiérarchiser.

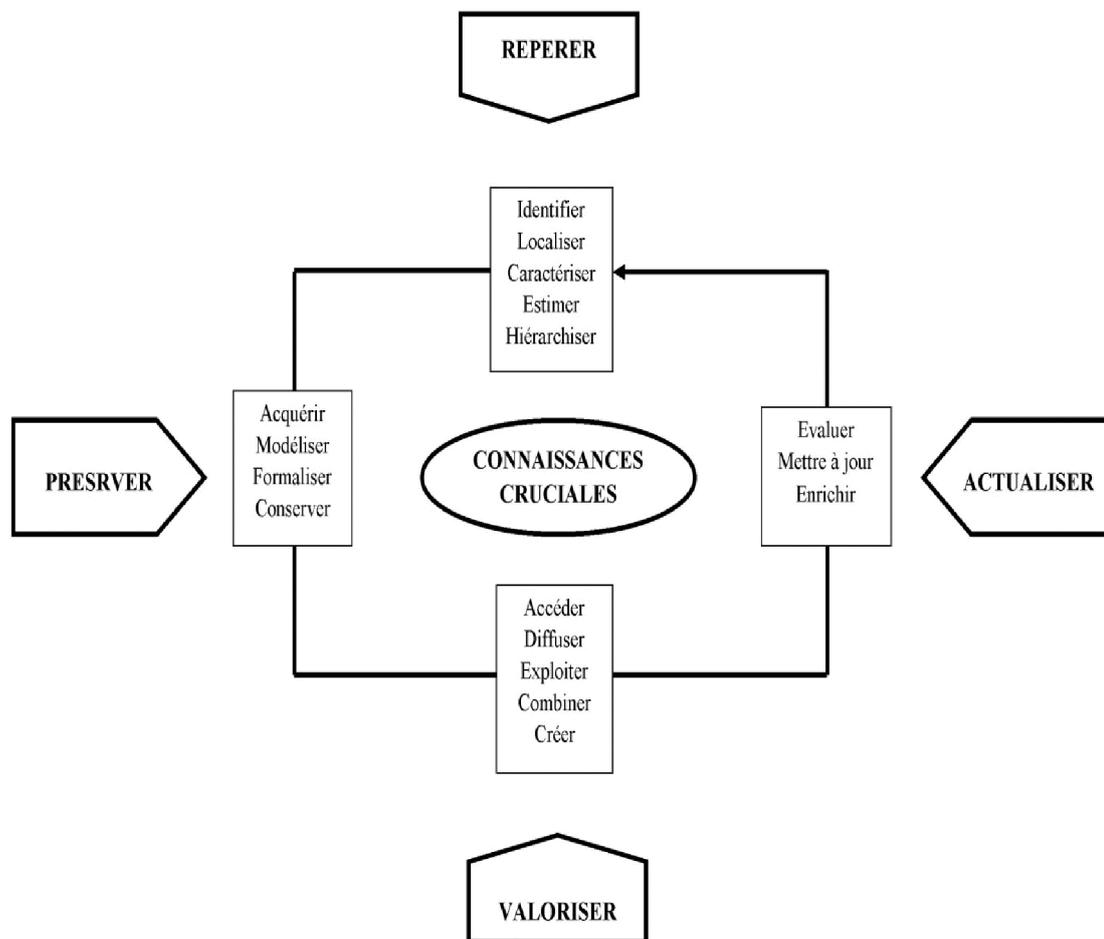
Puis l'entreprise doit préserver ces connaissances en les modélisant, formalisant et les conservant.

Dans l'étape qui suit, les connaissances seront valorisées et mises au service du développement de l'entreprise en les rendant « accessibles selon certaines règles de confidentialité et de sécurité, les diffuser, les exploiter, les combiner et créer des connaissances nouvelles »<sup>9</sup>.

Finalement, les connaissances doivent pouvoir être actualisées en les évoluant, les enrichissant et les mettre à jour. Ceci va résulter des retours des expériences et les apports des connaissances externes qui créent de nouvelles connaissances.

---

<sup>9</sup>Knowledge Management, op.cit, p 246



*Source: Knowledge Management (2000)*

**Figure 16: capitalisation des connaissances**

### **Paragraphe 3 : TIC et communication interne**

Par tradition, les entreprises ont une culture de l'écrit, car l'écrit reste et les paroles s'envolent. Généralement et pour leur communication interne, elles ont recours à des documents imprimés, livret d'accueil, affichage, etc.

Dans la plus part des entreprises, on aperçoit une circulation descendante de l'information (hiérarchisée de la direction vers les salariées), et on trouve rarement la communication ascendante (uniquement si le salarié le fait formellement par écrit).

Du coup, dès les années 90, les Technologies d'Informations et de la Communication (TIC) ont profondément modifié la communication interne et les entreprises sont devenues plus communicantes.

## CHAPITRE II

- 1. Définition des TIC :** On peut définir les TIC comme étant « l'ensemble des technologies d'information et de télécommunications. Elles sont les résultats d'une convergence entre technologies. Elles permettent l'échange des informations ainsi que leur traitement. Elles offrent aussi de nouveaux moyens et méthode de communication »<sup>10</sup>. Elles touchent la planète entière et elles facilitent l'échange des informations.

Face à une telle évolution, l'entreprise quelle que soit sa taille ne pourrait rester à l'écart et elle commence à donner une importance à cette mutation par l'adoption de ces technologies d'information et de communication dans leurs différentes formes : intranet, internet, visioconférence, etc.

- 2. Les TIC et le système de communication interne :** « Structure organisationnelle et système de communication ne peuvent être considéré séparément, ils entrent inévitablement en interaction »<sup>11</sup>. En terme taylorien, le véhicule de l'information est très lent vu le nombre élevé des niveaux hiérarchiques. D'autre part, et en termes de management participatif qui encourage les salariés à découvrir eux même l'information interne en entreprise donne une rapidité et fluidité à la circulation de l'information. Cependant, les technologies d'informations et de la communication permettent de développer le travail coopératif, le partage des compétences, l'échange des connaissances et des expériences, facilite l'accès aux savoirs, aux savoirs faire et encourage l'esprit d'équipe. Il devient facile à un salarié de demander de l'aide à partir de son ordinateur de bureau (qu'est au sous sol de l'immeuble) d'un autre salarié du 6em étages.

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication permettent à la fois la collecte, le traitement, le stockage et la circulation de l'information. L'intranet par exemple, met en liaison deux types de communication : une communication individuelle entre salarié et un autre par les courriers électroniques, et une communication collective entre un ensemble de salariés par les forums et les conférences virtuelles.

Ceci permet une collaboration entre les individus et favorise une circulation rapide de l'information.

Mais tout n'est pas en rose, les dirigeants doivent contrôler et vérifier les flux d'informations pour éviter qu'elles soient déformées ou mal interprétées pendant leur circulation.

---

<sup>10</sup> *Revue du management et économie*, éd Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion, N°3, Université de Tlemcen mars 2004, p 68

<sup>11</sup> P 73 idem

## CHAPITRE II

- 3. Les TIC et l'organisation du travail :** La réactivité et la flexibilité de l'organisation sont deux notions importantes vues les mutations de l'environnement que réside l'entreprise actuelle, et les réorganisations du travail sont inévitables dans le cas.

Les TIC « optimisent la façon de travailler avec un redéploiement des ressources vers des tâches à plus grandes valeurs »<sup>12</sup>. Cela explique que l'adoption d'une nouvelle technologie d'information et de communication implique des changements dans l'organisation habituelle du travail.

« Les experts s'accordent pour dire que l'efficacité des TIC est liée à la manière dont elles sont intégrées dans l'entreprise »<sup>13</sup>. C'est-à-dire que l'efficacité de ces technologies réside dans la qualité de l'organisation du travail et de l'entreprise elle-même.

C'est ainsi que plusieurs modifications vont suivre ce changement tel que la présence des salariés qui signifie leurs disponibilités en ligne sur internet non pas en place dans leurs bureaux.

---

<sup>12</sup> Revue du management et économie, op.cit, p 71

<sup>13</sup> Idem, p 73

### **Conclusion**

Le processus de la communication de l'entreprise comprend sa communication externe et interne. La première est une communication dédiée aux publics externes de l'entreprise. La deuxième est à l'ensemble des salariés.

Ces deux types de communication ne doivent pas être dissociés. Elles doivent refléter la même image pour l'entreprise et leur message doit être cohérents.

La communication interne de l'entreprise est devenue un outil de management moderne et une source de compétitivité des entreprises. C'est un moyen de partage et d'acquisition de connaissances. Elle vise la compréhension, la circulation de l'information, la confrontation, la cohésion et l'action interne.

La communication interne en entreprise prend différentes formes ; descendante, ascendante et latérale en s'appuyant sur diverses techniques ; orales, audiovisuelles, écrites et technologiques.

Le développement technologique des outils de la communication (TIC) permet l'amélioration de la circulation et le partage des informations en entreprise. On a noté que leur complexité peut avoir des effets négatifs sur la qualité de la communication interne. Ce qui met l'entreprise face au enjeu du meilleur choix des outils les plus adéquats avec ses objectifs et aux compétences de son personnel.

# **LA REFLEXION STRATEGIQUE**

### **Introduction**

Après avoir mis les lumières sur le concept de la communication interne et les théories fondatrices, il est temps de passer à sa démarche stratégique.

Il est essentiel de noter en premier lieu que chaque entreprise dispose de sa propre stratégie de communication interne mais nulle ne doit la dissocier de sa communication externe.

La première difficulté que rencontre la stratégie de communication interne est « à qui confiant elle ? ». À la direction des ressources humaines, à la direction de communication ou à la direction générale ? Une confusion que chaque entreprise doit en décider.

La configuration d'une stratégie de communication doit suivre des étapes et un audit suivra l'application de la stratégie en raison de l'évaluer et en tirer profit pour la modification ou l'élaboration de la prochaine stratégie.

Le style de la communication interne est généralement à long terme. Il comprend les valeurs et la culture de l'entreprise. Sa modification est une démarche très lourde et elle s'inscrit dans le projet d'entreprise.

Mettre cette stratégie en œuvre repose sur un plan de communication interne mis à la disposition des salariés et qui se caractérise par la clarté et la simplification en raison de faciliter sa compréhension de la part des différents niveaux de formation existante parmi le personnel de l'entreprise.

### **Section 1 : Le métier de la communication interne**

Quelle que soit la direction responsable de la communication interne en entreprise, elle est intéressée à bien gérer ses fonctions primaires et fondamentales et faire face aux obstacles que peuvent contrarier son efficacité.

#### **Paragraphe 1 : La conduite de la communication interne**

La communication interne pose la difficulté de qui doit s'en charger ? Est-ce que c'est le rôle de la direction des ressources humaines ? La direction de communication ? Ou la direction générale ?

Ce paragraphe consiste à situer la communication interne dans la hiérarchie de l'entreprise. La communication interne est généralement rattachée à une des trois entités suivantes :

- La direction des ressources humaines (DRH).
- La direction de la communication (DC).
- La direction générale (DG).

**1. Le rattachement de la communication interne à la DRH :** La direction des ressources humaines a tendance à faire passer la gestion sociale avant les nécessités de l'information du personnel ou des médias. Certaines entreprises la dénomment aujourd'hui direction du marketing social. Cette organisation donne l'avantage d'être en relations avec les salariés et d'être à l'écoute de leurs préoccupations, car fondamentalement, elles agissent sur les mêmes motivations et influencent les mêmes ressources individuelles.

**2. Le rattachement de la communication interne à la DC :** La direction de communication a comme mission de circuler l'information vers l'externe par rapport aux contraintes internes. C'est-à-dire qu'elle doit assurer la gestion de l'image et de marque de l'entreprise en intégrant dans sa politique la dimension interne de façon à ce que le personnel s'y retrouve et en bénéficie. La DC prend ses ordres directement de la DG ce qui est extrêmement bien placé pour accéder à l'information et au contenu du message à diffuser. Le problème, c'est que la DC considère souvent leur métier comme essentiellement basé sur la communication externe.

**3. Le rattachement de la communication interne à la DG :** La direction générale est inévitablement impliquée dans la politique de la communication de sa firme. Ce troisième rattachement permet d'être au mieux à l'écoute de la stratégie et du pouvoir user en entreprise. Mais cette approche est difficile à faire accepter auprès des partenaires sociaux, car

## CHAPITRE III

l'entreprise choisissant cette solution profite efficacement des capacités de la communication interne pour faire passer certaines décisions difficiles.

Durant l'été 2012, une enquête a été menée par la « *CC Strategies* »<sup>1</sup> en collaboration avec « *l'ABCI* »<sup>2</sup> et le « *BVIC* »<sup>3</sup> aux prés de plus de 200 entreprises belge. Les résultats en mener à confirmer que la communication interne est aujourd'hui affaire de professionnels de communication plutôt que des ressources humaines.

Une ancienne enquête de la même association (2007) indique que c'était les DRH qui géraient la communication interne en premier lieu, suivie par le département de la communication générale, la direction générale et enfin un département spécialisé en communication. Aujourd'hui, elle s'est spécialisées et elle est confié au département de la communication général qui regroupe toutes les formes de communication avec 48,1%, suivie par 27,1% pour le département de communication interne, 14,3% pour la DRH et finalement 10,5 pour la DG.

Comme nous l'avons vu, ces approches ne sont dénuées de fondements et il est difficile aujourd'hui de déclarer laquelle est la solution idéale. Le choix dépend de direction que désire donner le management de la société à sa communication interne.

La communication interne dépend beaucoup de la personnalité du manager qui la tient. Les qualités requises dans le responsable de la communication interne sont l'écoute et l'autonomie, la force de proposition et les bonnes relations. En conséquence, ses activités se résument dans : l'analyse de la communication à l'intérieur de l'entreprise, la définition de la stratégie de la communication interne, la réalisation des supports et l'évaluation de la communication.

Du cout, chacune des entités gère une vision partielle du sujet de communication interne mais le bon fonctionnement de la mission dépendra d'abord de l'harmonie installé entre les deux (les logiques d'une telle entité et celle de la com' interne). De rien avant, le talent de la communication interne consiste à se mettre au service de toute l'entreprise en imposant la notion d'opinion interne comme un paramètre du management.

### **Paragraphe 2 : Les fonctions de la communication interne**

La communication interne a comme mission de développer une bonne image interne et donner une perception favorable de l'entreprise pour le public interne.

---

<sup>1</sup> Une agence de com' corporate belge et indépendante, spécialisé en relation publique en entreprise, en com' interne et en publique Affaires

<sup>2</sup> Association belge de la communication interne

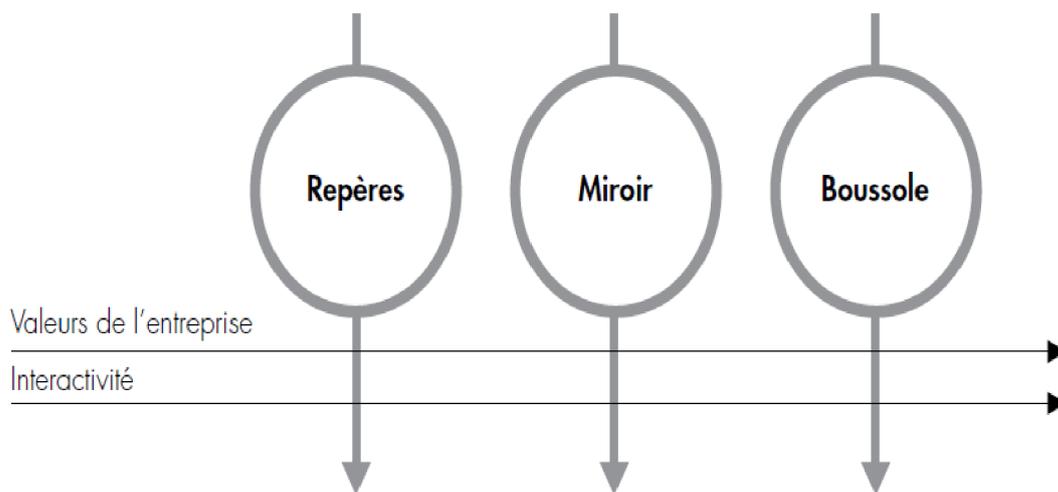
<sup>3</sup> Belgische Vereniging Voor interne communicatie

## CHAPITRE III

L'accomplissement de cette mission ne s'atteint pas sans les trois fonctions primaires de la communication interne qui se suit par les fonctions fondamentales de cette dernière.

**1. Les fonctions primaires de la communication interne :** Les trois fonctions primaires de la communication interne sont :

- a. **La fonction repère :** C'est la récolte des données permettant de mieux comprendre l'entreprise, son organisation de travail, son environnement, ses marchés et concurrents... son rôle est de tout clarifier aux salariés pour mieux appréhender ses missions.
- b. **La fonction miroir :** C'est l'écoute d'argument des salariés, laisser la chance au dialogue et l'échange des idées. Son objectif est d'obtenir une réaction positive des salariés et leur confort moral.
- c. **La fonction boussole :** C'est orienter l'entreprise vers une direction précise en décrivant les enjeux, les défis, les étapes clés, souligner les efforts à accomplir et le chemin à parcourir.



*Source : Edouard Rencker (2008)*

**Figure 17 : Les fonctions primaires de la communication interne**

Deux notions sont considérées comme repère et moteur en même temps des trois fonctions de la communication interne :

- Les valeurs de l'entreprise : ne jamais négliger les différences des valeurs et des cultures en entreprise.

## CHAPITRE III

- L'interactivité : facteur de continuité et de réussite de la communication interne.
- 2. Les fonctions fondamentales de la communication interne :** Des fonctions fondamentales de la communication interne sont développées dans les entreprises selon leurs besoins.
- a. La fonction logistique :** Toute entreprise a un circuit d'information formelle en son sein. La fonction logistique est la fonction qui assure l'efficacité des échanges de l'information selon l'organigramme de l'entreprise tel que :
- *Les informations descendantes :* Se sont les informations liées aux relations hiérarchiques (ordres, directifs, données opérationnelles...). Elles existent dans toutes les entreprises et elles sont indispensables à son bon fonctionnement.
  - *Les informations ascendantes :* Se sont les informations qui permettent à la hiérarchie d'écouter le personnel. Son rôle est de savoir si l'information descendante est bien passer.
  - *Les informations latérales :* « Elles permettent de confronter des points de vue, d'échanger des idées, de lever des malentendus, de mieux se connaître, de mieux se comprendre et de constituer un véritable groupe cohérent et solidaire »<sup>4</sup>.
- b. La fonction managériale :** Connue aussi sous le thème de l'animation hiérarchique. Les cadres de l'entreprise sont des éléments essentiels dans le système de l'information (information descendante et ascendante). La fonction managériale dépend de la compétence et du degré d'implication de la hiérarchie et son adhésion aux objectifs de la communication interne. Les dirigeants doivent refléter eux aussi leur adhésion aux objectifs de la communication que veulent diffuser. Leurs comportements reflètent cette adhésion ou pas. Ceci peut affecter l'efficacité de la communication d'une façon positive dans le cas où leurs comportements prouvent une totale adhésion, ou d'une façon négative dans le cas contraire.
- c. La fonction économique :** La communication interne est indissociable de toutes les autres formes de la communication de l'entreprise. Elles doivent toutes être cohérentes et véhiculent la même image pour l'entreprise. La fonction économique de la communication interne a comme rôle de veiller

---

<sup>4</sup> Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, op.cit, p 258

sur la cohérence entre la communication interne de l'entreprise et ses relations externes (communication externe) pour assurer « une équipe gagnante, fière d'appartenir à une entreprise qui véhicule une image forte et valorisante »<sup>5</sup>. Ceci crée un sentiment d'appartenance chez les individus et le renforce.

- d. **La fonction sociale** : C'est assurer un climat social au sein de l'entreprise en se mettant à l'écoute du personnel et répondre à ses préoccupations dans par l'information qui satisfait leurs attentes et leurs besoins. Ceci implique une véritable compréhension des individus visés par la communication et assure un feed-back (rétroaction) qui sert la direction dans l'élaboration des futurs messages. C'est une fonction fondamentale de la communication interne de l'entreprise.

### **Paragraphe 3 : Le métier de la communication interne**

1. **Un métier transversal** : Par transversal, on exprime le fait que la communication interne couvre plusieurs domaines de connaissances et qu'elle ne se plie pas seulement sur la situation interne de l'entreprise. Ces domaines doivent être combinés pour une meilleure rentabilité. Il est important que la communication interne de l'entreprise ne soit pas « en décalage par rapport aux actions d'information et d'image externe et qu'elle s'inscrive bien dans le contexte de gestion sociale »<sup>6</sup>, c'est pourquoi la collaboration de la DRH et la DC est nécessaire.
2. **Un métier de gestion de l'actualité** : La communication interne est un outil qui « brise les routines qui anesthésient le climat interne »<sup>7</sup>. Les chargés de la communication interne doivent être talentueux en animation pour créer une dynamique interne qui favorise les réactions positives aux événements et qui préparent les esprits aux évolutions et aux changements.
3. **Un métier de conviction** : Il est essentiel de formuler les bonnes explications pour assurer la confiance des salariés dans la direction de leur entreprise et particulièrement chez les salariés les plus jeunes vu qu'ils sont l'avenir de l'entreprise.  
C'est une opportunité de garantir la continuité de cette confiance et d'avoir l'avantage de convaincre les salariés si facilement de tout changement.

---

<sup>5</sup> Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, op.cit, p 25

<sup>6</sup>Patrick D'humieres, *Management de la communication d'entreprise (MCE)*, éd EYROLLES. Paris 1994, p 136

<sup>7</sup> Patrick D'humieres, op.cit, p 137

**4. Un métier pédagogique pour développer la culture de la communication de l'entreprise :** Constituée une bonne communication interne revient à développer certain conception au sein de l'entreprise. La communication interne est elle même le moyen d'enseigner ces disciplines au personnel dont ils sont :

- Une attitude d'écoute : c'est donné la chance aux salariés d'exprimer leurs attentes et leurs questions.
- Concrétiser le discours interne : en vue de la diversité de la population de tout entreprise, il est nécessaire que le discours de la direction soit adopté aux attentes particulières de chaque sous population interne.
- Une vision de service : c'est offrir un encadrement aux salariés pour les aider à se situer et non pas limiter les débats de pouvoir et d'organigramme.

### **Paragraphe 4 : Les obstacles de la communication interne**

La communication est vitale en entreprise. « Les grandes organisations prennent appui sur des gestionnaires extrêmement déterminés à communiquer et à créer une culture organisationnelle dans laquelle la communication est facteur de croissance »<sup>8</sup> en favorisant la libre circulation des idées et des suggestions de bas en haut de la pyramide aussi bien que de haut en bas.

« La communication se définit comme un processus d'émission et de réception de message porteurs de sens »<sup>9</sup>. Ce message risque d'être déformé par un bruit.

On peut distinguer six formes importantes de bruit qui sont considérées comme des obstacles face à l'efficacité de la communication et son efficience :

- Les différences culturelles.
- Les problèmes sémantiques.
- Les messages contradictoires.
- L'absence de la rétroaction.
- Les effets de la position hiérarchique.
- La surcharge d'information.

---

<sup>8</sup>John R. Schermerhorn, Jr, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Claire de Billy. *Comportement humain et organisation*. 3<sup>em</sup> éd ERPI. Canada 2006, p 368

<sup>9</sup> Idem, p 369

- 1. Les différences culturelles :** De sa nature, l'humain a tendance de penser que sa propre culture est l'idéal, ses façons de faire sont les meilleurs et les plus valables. C'est l'une des raisons qui rend les gens plus prudents en s'engageant dans une communication interculturelle que se soit entre personnes de même pays et d'origines différentes ou entre personnes de différents pays. Ils refusent souvent « d'essayer de comprendre d'autres points de vue et de prendre au sérieux les valeurs qu'ils sous-tendent, état d'esprit qui peut aisément engendrer des problèmes de communication entre gens d'origines diverses »<sup>10</sup>.

Ainsi que les différences linguistiques jouent un énorme rôle dans la réussite ou l'échec des objectifs de la communication. Tel sont les messages publicitaires qui peuvent porter de différentes significations selon les différentes cultures et les pays. Un modèle Fordien de la voiture Ka a connu quelque doute dans le Japon, car le mot Ka signifie un moustique en japonais. « Les analystes se demandent si une voiture qui a le nom d'un insecte porteur de maladies peut inspirer confiance »<sup>11</sup>.

D'autre part, les gestes et les mouvements du corps donnent aussi de différentes significations dans les différentes cultures existantes. Ceci peut aussi porter sur les messages et la communication. « Se tenir assis les jambes croisées est tout à fait acceptable en Angleterre, mais offensant en Arabie Saoudite »<sup>12</sup>.

- 2. Les problèmes sémantiques :** C'est des éléments liés aux langages utilisés et qui peuvent agir négativement sur la compréhension du message. Tel que le choix du vocabulaire et les expressions, le ton élevé de la voix, les mouvements du corps, la signification que donne chaque individu aux mots utilisés, aux images, aux symboles et bien d'autres aspects qui influencent la façon d'assimiler le contenu du message.

C'est donc pour cette raison la communication doit se faire dans le langage du récepteur ou selon ses conditions pour que le message soit compris.

- 3. Les messages contradictoires :** « Un message contradictoire est un décalage entre les mots que prononce un individu et ce que révèlent ses gestes et son langage corporel »<sup>13</sup>.

La circulation des messages dans une entreprise s'avère difficile surtout quand elle se heurte à la déformation de l'idée ou de l'information originale. Les personnes au bout de la chaîne ne reçoivent par fois que le squelette du message, car son contenu et l'idée principale sont sérieusement interprétés et déformés.

---

<sup>10</sup> John R. Schermerhorn, Jr, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Claire de Billy, op.cit, p 379

<sup>11</sup> Idem, p 379

<sup>12</sup> Idem, p 379

<sup>13</sup> Idem, p380

- 4. L'absence de la rétroaction :** Par rétroaction on désigne la réaction dégagée par le récepteur après la réception du message émis par l'émetteur. Ceci rend la circulation de la communication bidirectionnelle. « Ceci est une façon de déceler l'éventuel décalage »<sup>14</sup>.

L'absence de la rétroaction s'envisage par exemple dans les notes de service et les messages vocaux. Là où la communication « va de l'émetteur au récepteur sans qu'il y ait de réponse ou de rétroaction immédiate du récepteur »<sup>15</sup>.

Dans ce cas, l'émetteur ne saura pas immédiatement si le récepteur a bien saisi le message ou pas. Ceci limite l'efficacité de la communication.

- 5. Les effets de la position hiérarchique :** Par effet de la position hiérarchique, on veut dire les différences de statut dans une organisation.

Ces différences « peuvent devenir des obstacles à la communication entre personnes de niveaux hiérarchiques différents »<sup>16</sup>.

Généralement, les cadres supérieurs ont tendance à dire beaucoup plus qu'à écouter. Ils donnent les instructions et prennent les décisions. Cette attitude peut porter négativement sur la communication en entreprise vu la faible transmission ascendante dans ce cas.

Il arrive dans d'autres cas que les messages émis de la part des niveaux inférieurs peuvent être déformés ou non transmis aux niveaux supérieurs. Certains filtrent les informations dans le but de transmettre ce qu'ils leur convient ou ce que leurs supérieurs veulent entendre alors que les vraies réclamations sont cachées et négligées.

Afin d'améliorer la quantité et la qualité de l'information, les gestionnaires et les chefs d'équipes doivent ouvrir leurs portes ainsi que taper les portes de leurs membres d'équipes. C'est-à-dire saisir toute occasion pour les rencontrer et leur parler en personne. Ce qui permet d'en bénéficier d'une confiance réciproque, une libre circulation de l'information entre les divers paliers de l'organisation et une réduction dans les distances hiérarchiques qui les sépare.

- 6. La surcharge d'information :** Ou bien la surinformation. Elle se définit comme étant la réception de l'individu d'une quantité d'informations qu'il ne lui est pas possible d'en traiter.

« La surcharge comporte une dimension cognitive : le ressenti de la surcharge est individuel et dépend des capacités de l'individu à traiter cette volumétrie »<sup>17</sup>.

Le phénomène s'est développé avec le développement des outils et technologies de l'information et de la communication (TIC) et notamment

---

<sup>14</sup> John R. Schermerhorn, Jr, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Claire de Billy, op cit, p370

<sup>15</sup> Idem, p380

<sup>16</sup> Idem, p381

<sup>17</sup> Caroline Sauvajol-Riolland, *Magazine de la communication de crise et sensible*, Vol. 19, éd Observatoire International des Crises, Juillet 2010, p 21

l'explosion du courrier électronique. Cette saturation d'informations conduit généralement à la dégradation de la qualité du processus décisionnel en entreprise.

### **Section 2 : la stratégie de la communication interne**

Il faut bien noter que la stratégie de la communication interne ne soit jamais dissociée de la stratégie de la communication externe, au contraire, elle doit la servir.

#### **Paragraphe 1 : La démarche stratégique de la communication interne**

- 1. La notion de stratégie et son intérêt :** « La stratégie a pour objet de déterminer les plans d'actions que l'entreprise doit mettre en œuvre pour s'assurer un avantage concurrentiel défendable sur une longue période »<sup>1</sup>.

« Il n'existe pas de recette miracle : ce qui marche ici risque d'échouer là »<sup>2</sup>. Chaque entreprise à sa propre façon de gérer la situation interne. La stratégie de communication a pour objet de communiquer le plan d'action qui sera organisé et divisé en plusieurs programmes, plans et calendriers.

L'entreprise doit adopter cette démarche dans deux directions : interne (salariés) et externe (clients, grands publics, partenaires divers...). Puis, chaque type de stratégie se subdivise en stratégie spécifique comme l'indique la Figure 16.

« Toute stratégie de communication se construit grâce à un processus itératif nourri d'analyses, de choix successifs, de classement et de hiérarchisation des priorités »<sup>3</sup>.

Le parcours de cette stratégie sera rédigé dans un document appelé « recommandation stratégique ». Il contient tous les détails des informations nécessaires sur les objectifs, les moyens matériels, les ressources financières et humaines, les missions et les champs d'action qui conduisent cette stratégie.

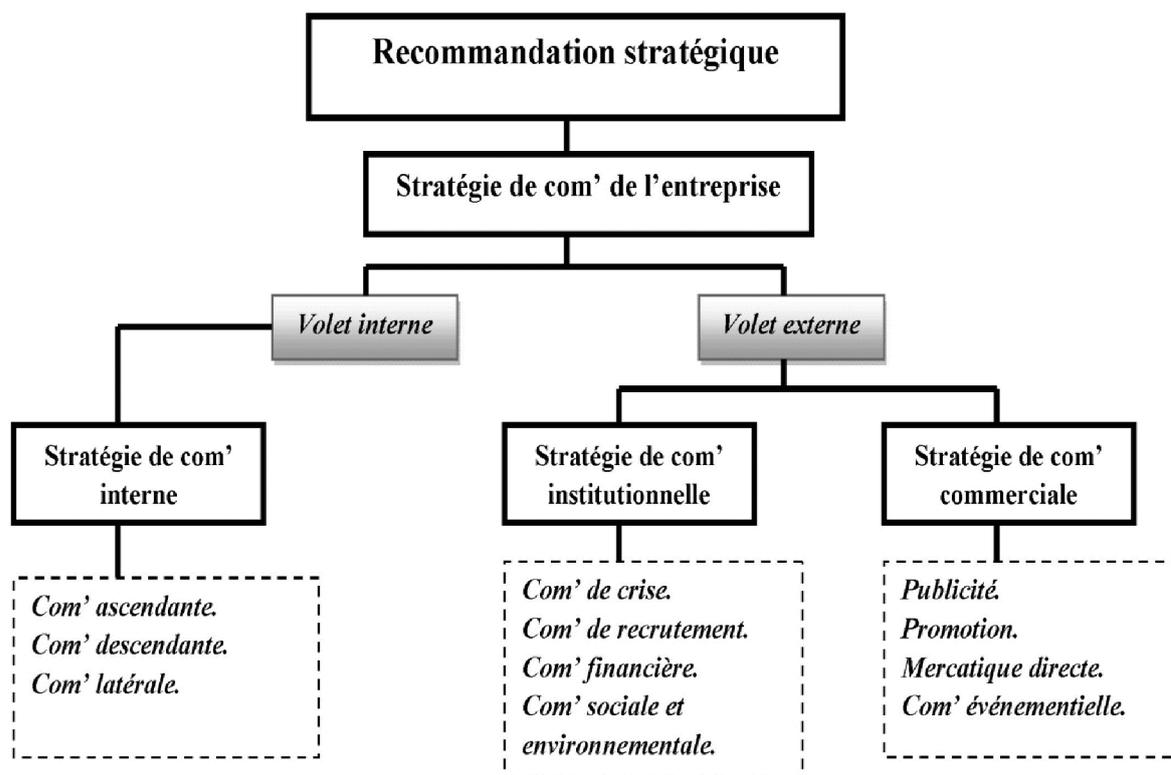
L'importance de la rédaction de la recommandation stratégique offre aux dirigeants le pouvoir de cohérer dans le temps et dans l'espace entre leurs points de repère et les diverses utilisations des messages puissants, un gain de temps considérable pour tous les intervenants.

---

<sup>1</sup> Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, op.cit, p13

<sup>2</sup> Marie-Hélène Westphalen (2001), p 65

<sup>3</sup> Edouard Rencker, Le nouveau visage de la com' interne. Editions d'Organisation, Groupe EYROLLES, Paris 2008, p 71



*Source : Réalisation personnel*

**Figure 18 : la démarche stratégique de la communication d'entreprise**

2. **Les étapes de la démarche stratégique en communication** : Réussir une démarche de stratégie de communication consiste à suivre les étapes suivantes :

a. **Analyse de situation et diagnostics** : Dans cette étape, l'entreprise met en évidence le problème à résoudre par la communication. Il peut y en avoir plusieurs qui seront classés par importance. Les problèmes sont généralement rédigés sous une forme négative (le salarié n'arrive pas à comprendre les graphes afficher.).

L'analyse de la situation est souvent très profonde durant cette étape et les opinions des salariés sont prises en considération. L'analyse portera sur les informations opérationnelles, les informations motivantes, le baromètre du climat social et l'image interne de l'entreprise.

Finalement le diagnostique va permettre d'identifier les forces et les faiblesses, les menaces et les opportunités qu'on peut en tirer profit.

b. **Le choix d'un positionnement** : Le choix d'un positionnement est considéré comme une démarche stratégique a long terme. Il explique une personnalité précise est durable qui répond à l'image que l'entreprise

souhaite développer dans l'esprit de son personnel. L'image choisie transparaît la mission et les valeurs de l'entreprise. La continuité de style et de contenu de l'image choisie sont nécessaires. L'image interne de l'entreprise doit dans tous les cas être en adéquation avec l'image externe de l'entreprise.

- c. **Choix des objectifs** : L'intérêt de n'importe quelle communication est d'adresser aux cibles un message convaincant. Se faire des objectifs oriente la stratégie et permet le contrôle de l'efficacité des moyens mis en œuvre. Les objectifs de la communication interne sont dédiés à informer, fédérer et motiver le personnel.

« Les missions de la communication interne ne seront pérennes que si, à la fois, elles servent la stratégie générale de l'entreprise, répondent aux attentes prioritaires des salariés et sont en cohérence avec la réalité de l'institution »<sup>4</sup>.

La communication interne est un moyen de management à la disposition des dirigeants. Elle doit accompagner et expliquer la stratégie de l'entreprise. Ceci implique cette dernière dans le choix des objectifs dans le but qu'ils soient cohérents avec.

Le deuxième axe fondamental dans le choix des objectifs est les attentes des salariés. Une stratégie de communication interne pertinente devrait s'enrichir d'une connaissance fine de l'opinion de l'ensemble des salariés. L'audit de la communication interne peut jouer un énorme rôle dans le recueil de telles connaissances.

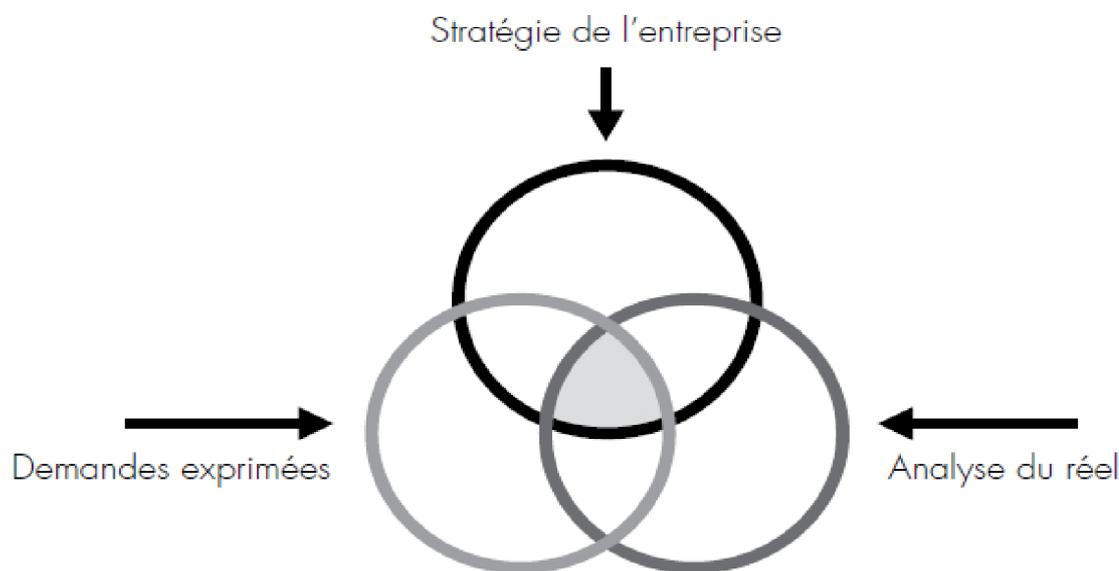
Enfin, le dernier axe est la confrontation avec le réel de l'entreprise. « Il s'agit de la structure sociale, de la position de l'entreprise sur ses marchés, de l'environnement global de la communication, tant interne qu'externe, des codes culturels et des valeurs revendiquées »<sup>5</sup>. C'est là où l'entreprise peut se permettre de constituer une véritable cohérence entre culture, aspiration et stratégie.

La figure 19 montre les axes déterminants des objectifs de la communication interne que ces derniers sont à l'interaction des trois ensembles.

---

<sup>4</sup> Edouard Rencker, op.cit, p 72

<sup>5</sup> Idem, p 77



*Source : Edouard Rencker (2008)*

**Figure 19 : les axes déterminant des objectifs de la communication interne**

d. **Choix des cibles** : Dans cette étape, l'entreprise identifie les groupes de personnes qu'elle veut toucher par la communication afin de trouver une meilleure adéquation avec le destinataire. La cible est quantitativement compatible avec le budget disponible et qualitativement avec la capacité de comprendre le message.

La définition de la stratégie de la communication interne doit également prendre en compte l'équilibre des forces sociales. Elle doit « s'adapter, si possible en temps réel, aux différentes énergies et freins qui traversent l'entreprise. Ils auront évidemment un impact sur les choix d'un plan de communication »<sup>6</sup>.

Ces énergies peuvent être classées en quatre types :

- *Les neutres* : ce sont les personnes attentives qui ne s'engagent pas totalement. Ils ne sont pas considérés comme des malveillants et ils sont capables de s'allier avec un peu de convictions.
- *Les hésitants* : ce sont les individus qui sont prêts à s'engager s'ils sont suffisamment convaincus, mais aussi à renoncer si on les détourne.

<sup>6</sup> Edouard Rencker, op.cit, p 83

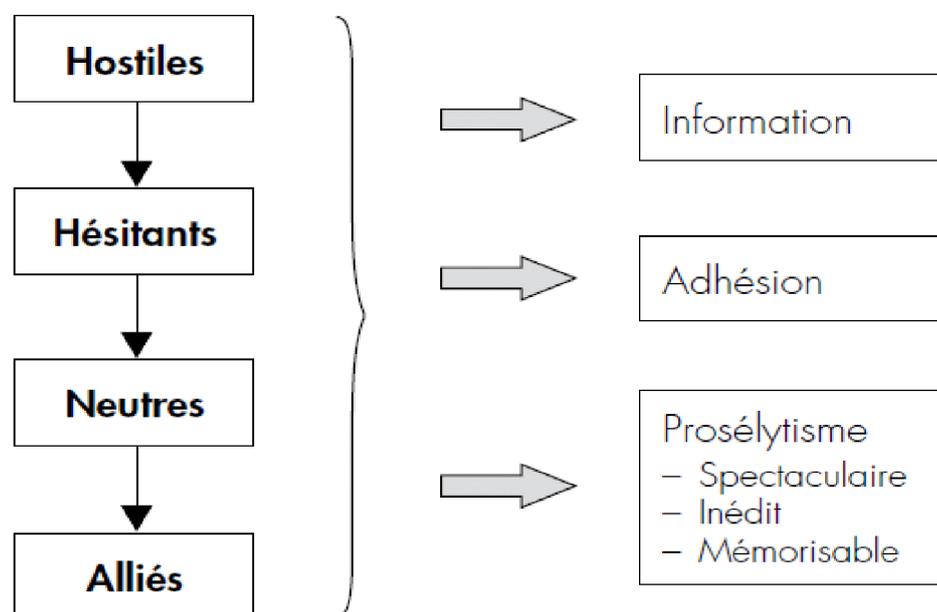
## CHAPITRE III

- *Les alliés* : ce sont des éléments qui représentent une force de soutien dans le développement de l'entreprise. Se sont des « optimistes de nature et partants pour toutes les aventures. Convaincus que l'entreprise dans laquelle ils travaillent fait les bons choix »<sup>7</sup>.
- *Les hostiles* : ce sont les individus qui rejettent la communication interne et qui croient que c'est une manipulation de la part de la direction et de ses services. C'est une population que la communication interne touche peu et trouve des difficultés pour les convaincre.

Après avoir identifié l'équilibre des forces, l'entreprise doit orienter sa communication interne en fonction d'une stratégie relationnelle définie. S'il arrive que les cibles soient d'une catégorie hostile et hésitante, la communication interne doit s'inscrire dans un cadre informationnel dans le but de les convaincre et susciter leur adhésion.

Dans le cas où les cibles soient des alliés ou des neutres, l'entreprise s'appuiera sur de l'information inédite, spectaculaire, mémorable et surtout racontable et partageable. « Il sera possible d'adopter une posture et une tonalité *prosélytes*<sup>8</sup>, enthousiastes, dynamiques, renforçant l'adhésion »<sup>9</sup>.

La figure 20 nous indique clairement l'orientation de la communication interne et son contenu en fonction de ses cibles.



*Source : Edouard Rencker (2008)*

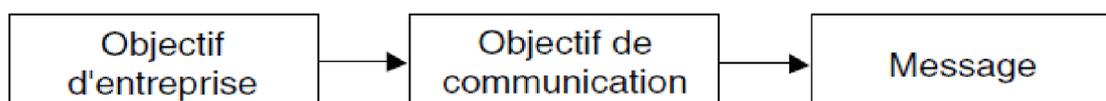
**Figure 20 : La communication en fonction des cibles**

<sup>7</sup> Edouard Rencker, op.cit, p 84

<sup>8</sup> Le prosélytisme désigne l'attitude de ceux qui cherchent à susciter l'adhésion d'un public

<sup>9</sup> Edouard Rencker, op.cit, p 86

- e. **Le choix d'un message** : Un message doit constituer le noyau dur de l'ensemble des discours de l'entreprise visant un objectif de notoriété, d'image ou d'action »<sup>10</sup>. En communiquant, le message doit exprimer l'objectif de l'entreprise comme la montre la figure N°21.



*Source : Thierry LIBAERT (2008)*

**Figure 21 : Les phases préalables au message**

La pertinence du message s'appuie sur la qualité des analyses faite sur terrain. Le rédacteur de la stratégie doit se mettre dans la peau de la cible pour assurer le choix d'un message crédible qui reflète la sincérité et cohérent avec l'image de l'entreprise. « Chaque prise de parole de l'entreprise doit faire référence au message afin d'accroître l'efficacité de celui-ci et d'éviter des discordances de messages susceptibles de rompre la cohérence du positionnement »<sup>11</sup>.

Les caractéristiques essentielles d'un message sont :

- **La cohérence** : C'est cohérent entre l'image de l'entreprise et son objectif. Dans le cas contraire, le message sera inefficace et connaîtra un rejet évident. L'entreprise doit aussi cohérer entre l'ensemble de ses messages dans le cas où elle compte exprimer plusieurs messages à la fois (pluralité de messages). Une entreprise qui communique les prix bas de ses produits ne peut atteindre une image de luxe et de prestige.
- **La distinction** : C'est la capacité d'un message d'être distingué des autres messages. Prétendre à son efficacité, il est préférable qu'il soit singularisé pour qu'il puisse être remarqué, mémorisé et attribué.
- **La compréhension** : Pour que le message soit compréhensible, il doit être simple. L'utilisation des messages complexes crée des difficultés à se faire comprendre. Si l'on arrive à faire circuler un message compréhensible, le risque de son rejet de la part des cibles sera minime.
- **La durée** : Un message doit se concevoir sur la durée. Cette durée est définie dans le plan de communication afin de bien gérer la communication interne de l'entreprise.

<sup>10</sup> Thierry LIBAERT, op.cit, p 136

<sup>11</sup> Idem, p136

## CHAPITRE III

- *L'adaptabilité* : Il est nécessaire que le message soit adapté aux différentes cibles prenant en compte les influences internes et externes que peut les résulter. Vu que les types de communication sont complémentaires et indissociables, le message « doit pouvoir s'appliquer à tous les types de communications de l'entreprise institutionnelle, commerciale, recrutement... »<sup>12</sup>.

**f. *Choix des moyens de communication*** : Le choix des moyens de la communication dépend des objectifs de l'entreprise, les cibles et le budget disponible. L'intérêt du moyen de communication réside dans sa capacité à atteindre son objectif. C'est un moyen de faire d'un plan de communication un plan d'action.

L'entreprise peut coordonner et cohérent sa communication en utilisant des moyens de communication écrits (note, rapport, compte rendu, affichage, magazine interne, etc), oraux (rencontres, réunions, téléphone, radio etc) et audiovisuels (films, diaporama, visioconférence, etc). « Il est rare qu'un moyen isolé puisse apporter une solution, c'est souvent par la coordination et l'adaptation des moyens entre eux qu'un résultat optimal peut être atteint »<sup>13</sup>

**g. *La planification des moyens*** : La dernière étape consiste à « planifier la mise en œuvre des moyens dans le temps, en fonction d'un calendrier précis et sous contrainte budgétaires »<sup>14</sup>. Le budget dédié à la communication par l'entreprise consiste un paramètre décisif en matière du choix des moyens de la communication. C'est-à-dire, l'entreprise met en évidence une évaluation budgétaire des moyens envisagés et elle les choisit en fonction de leur efficacité par rapport à leur coût.

### **Paragraphe 2 : L'audit de la communication interne**

#### **1. L'audit de la communication interne :**

« Comme ils ne savent pas écouter, ils ne savent pas parler non plus »<sup>15</sup>. L'audit de la communication interne est un moyen qui permet de mesurer les écarts entre la stratégie de l'entreprise et ce qui est perçu, d'observer et d'évaluer la cohérence des messages, leurs utilités, leurs accessibilités et leurs impacts.

L'audit de la communication interne permet de mieux connaître l'état d'esprit des salariés, de mesurer et de mieux cibler la communication interne. Ce qui rend nécessaire la réalisation de l'audit interne de manière régulière (une fois par an

---

<sup>12</sup> Thierry LIBAERT, op.cit, p 141

<sup>13</sup> Idem, p 157

<sup>14</sup> Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, op.cit, p 19

<sup>15</sup> Marie-Hélène Westphalen, op.cit, p 68

## CHAPITRE III

ou tous les deux ans) afin de pouvoir être au courant des préoccupations de ses employés et leurs attentes mais, aussi sur les évolutions en matière de communication interne.

Il existe de nombreuses raisons qui conduisent à la mise en œuvre d'un audit de la communication interne tel que l'augmentation des taux d'absentéisme ou du départ, des changements dans l'organisation, une nouvelle stratégie, l'élaboration d'un plan de communication interne et bien d'autres qu'il est important « de connaître le contexte qui a déclenché l'audit, car il conditionne souvent les résultats »<sup>16</sup>.

Une communication après et avant la mise en place d'un audit est nécessaire. La compréhension des objectifs et la liberté d'expression sont les deux conditions pour en bénéficier de la confiance du personnel qui permettra son adhésion à la démarche d'audit. Ceci renvoie à la validité des résultats obtenus qui doivent être communiqués aux personnes intéressées au cours des réunions et dans le journal interne par exemple.

### 2. L'auditeur :

La question qui se pose pour certaines entreprises est qui doit conduire l'audit? « Il semble logique que ce soit un membre de l'entreprise et plus particulièrement le responsable de la communication interne »<sup>17</sup>, car il est le mieux placé en matière de connaissance de l'entreprise, sa culture et ses spécificités. Mais son implication dans le mode de fonctionnement et son appartenance à la vie de son entreprise va évidemment influencer son regard neutre. Ce qui rend préférable que l'entreprise fasse appel à un consultant externe pour que « la conduite d'audit soit conduite conjointement par un consultant externe et un membre de l'entreprise »<sup>18</sup>.

### 3. Les étapes de l'audit interne :

Il existe de différentes méthodes d'audit dont les auditeurs suivent certaines étapes qu'on peut les résumer dans les deux étapes suivantes :

- L'enquête préliminaire.
- L'audit de l'existant.

a. *L'enquête préliminaire* : Il est tout d'abord nécessaire de définir le cadre d'étude. L'enquête préliminaire porte sur un nombre limité de personnes (cible) visant l'évaluation des opinions et des comportements. Elle s'appuie sur une étude documentaire (résultat des questionnaires d'opinions par exemple). Elle a pour objet de cerner l'entreprise, ses acteurs, sa structure et son fonctionnement.

---

<sup>16</sup> Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, op.cit, p 364

<sup>17</sup> Idem, p 366

<sup>18</sup> Idem

- b. *L'audit de l'existant* : Cette étape est le noyau du travail d'audit. Elle concerne l'inventaire et l'évaluation des outils de communication existante et leur combinaison.

### **Paragraphe 3 : L'inventaire et l'évaluation des outils de communication**

C'est l'opération de lister les outils de communication existante et de valoriser leurs efficacités. Ces outils doivent être pertinents non seulement par rapport au public concerné, mais aussi par rapport aux objectifs visés.

1. **Les différents pôles de l'évaluation** : Plusieurs pôles semblent être importants dans cette étape dont il faut prendre en compte :
  - a. *Degré de réceptivité* : on peut trouver dans une même entreprise certaines personnes qui sont plus réceptives aux outils oraux, d'autres aux outils écrits ou audiovisuels. Ces spécificités donnent l'avantage d'une bonne transmission des messages.
  - b. *La culture interne de l'entreprise* : Il est très important d'intégrer la culture de l'entreprise dans le choix des outils de communication. Tel que le secteur d'activité, la tradition, la technologie, le niveau de formation du personnel. Car il est difficile de communiquer une information sur e-mail avec un ouvrier qui ne maîtrise même pas un ordinateur.
  - c. *La signification véhiculée par l'outil de communication en lui-même* : C'est-à-dire que le type d'outils qu'utilise l'entreprise dans sa communication a aussi son influence sur cette dernière. Si l'outil est une ancienne technologie, le public va avoir un sentiment du manque d'intérêt.
  - d. *La capacité des outils de communication* : Elle signifie la capacité de l'outil de communication de bien transmettre les messages aux cibles visées dans leurs formes souhaitées.

Cette étape est généralement traitée par les auditeurs sur des tableaux qui regroupent tous les points précédents pour faciliter la perception des résultats.

2. **Le mix de la communication interne** : Le mix de la communication interne est la traduction de l'idée de « mélange, de complémentarité, de synergie et de dosage de techniques différentes pour former un tout, un ensemble homogène et efficace »<sup>19</sup>. C'est l'assemblage et la combinaison entre les différentes techniques et outils de communication que dispose l'entreprise.

---

<sup>19</sup> Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens, op.cit, p 81

## CHAPITRE III

Le mix de la communication interne se compose de deux techniques : techniques de communication volontaire et techniques de communication induite.

**a. *Techniques de communication volontaire*** : Elles représentent les trois techniques suivantes :

- *La communication médias* : Elle comprend les médias interne qui sont souvent utilisés pour la diffusion du plan de communication auprès du personnel tel que : les supports écrits, radio interne, site intranet, affichage interne. Et les médias externe qui « permettent de toucher des cibles spécifiques tel que les futurs employés de l'entreprise »<sup>20</sup> en utilisant la presse quotidienne, télévision grand public, internet, et l'affichage grand format.
- *La communication directe* : Elle vise la personnalisation des messages en les adressant directement et individuellement aux salariés ciblés par la communication en utilisant les rendez-vous en face à face, le téléphone, les e-mails et le bouche à oreille.
- *La communication événementielle* : C'est toute communication interne provenant à partir d'un événement que se soit culturel, social, sportif etc.

**b. *Les techniques de communication induite*** : C'est des techniques dont la finalité première n'est pas la communication interne, mais elle véhicule un message auprès du personnel de l'entreprise. Elle se traduit en communication institutionnelle, communication financière et communication marketing.

### **Paragraphe 4 : Le projet d'entreprise**

La mise en œuvre et la conception d'un projet d'entreprise est un vecteur de changement permanent pour l'entreprise. Ce thème est loin d'être nouveau, mais semble être approché selon un nouveau mode, car il renvoie en particulier à une conception humaine de l'entreprise.

- 1. Définition** : On peut définir le projet d'entreprise comme étant « l'expression d'une volonté partagée de vivre, de travailler et de réussir ensemble, et la mise en place de méthodes pour y parvenir »<sup>21</sup>. C'est une expression des valeurs de l'entreprise et son moteur d'actions. C'est-à-dire le projet d'entreprise donne

---

<sup>20</sup> Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens, op.cit , p 82

<sup>21</sup> Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, op.cit, p 373

un sens aux actions de l'entreprise en regroupant toutes les énergies disponibles et les orienter en une direction commune.

D'une autre façon, c'est « une intervention visant les modes de régulation internes pour les mettre de manière plus active encore au service des diverses finalités de l'entreprise »<sup>22</sup>. Le projet d'entreprise s'inscrit ans la culture d'entreprise et il l'influence en même temps.

### **2. Les enjeux du projet d'entreprise**

Face à un environnement plus complexe, et plus, mouvant qu'autre temps au niveau interne et externe, l'entreprise est obligée de développer son efficacité et sa capacité d'anticiper les évolutions afin d'évoluer ses chances de survie et de faire face aux contraintes qui influencent sa mission.

Le projet d'entreprise peut constituer un véritable processus de changement mobilisateur en analysant les situations afin de trouver les clés de l'efficacité et répondre aux besoins d'information que dégagent les salariés concernant deux axes : la raison du fonctionnement de l'entreprise et les raisons de son dysfonctionnement s'il existait.

« Les membres de l'entreprise attendent d'elle une réponse à certaines de leurs aspirations, notamment en matière de qualité de leur vie au travail et de compréhension de la finalité de leur activité »<sup>23</sup>. Dans se sens, l'entreprise doit fournir aux salariés les informations satisfaisantes en intégrant un mode de pensé des valeurs et des principes communs afin de faire circuler la culture de l'entreprise.

Ceci permettra aussi une mobilisation importante des salariés, évité leurs démotivation et aide leur capacités d'anticiper et de s'adapter aux mouvances internes et externes.

Le premier reflexe face à un projet d'entreprise peut porter sur le fait de formuler, renforcer et créer une culture d'entreprise en jouant sur les valeurs des individus et les comportements du personnel.

Mais « certains responsables d'entreprise n'ont vu dans le phénomène projet d'entreprise que l'aubaine tant attendue pour faire passer la pilule de leur propre représentation du bon fonctionnement de l'entreprise »<sup>24</sup>. C'est-à-dire que le projet d'entreprise se réduira donc autour des idées et des objectifs personnels du dirigeant. Ceci peut porter d'une façon négative sur l'efficacité du projet.

Dans un projet d'entreprise, le discours sur les valeurs de l'entreprise est nécessaire, mais pas pour autant suffisant. Car le simple fait d'explicitier ses valeurs ne suffit pas pour faire adhérer les collaborateurs.

---

<sup>22</sup> Pierre de Saint-Georges, « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement, Communication et organisation, mis en ligne mars 2012, p 06.

<sup>23</sup> Annie Bartoli, Philippe Hermel, op.cit, p 220

<sup>24</sup>Idem, p 221

L'explicitation des valeurs peut être efficace « si elle est accompagnée de procédures et dispositifs de confrontation, de connaissances de différentes aspirations et de mise en œuvre »<sup>25</sup>.

L'entreprise doit aussi prendre en considération les perceptions, les attentes et l'ensemble des valeurs existantes afin de les intégrer et de vérifier leur degré de compatibilité avec les objectifs stratégiques. Ceci permettra l'efficacité du projet et son acceptation par l'ensemble du personnel.

Ainsi qu'un projet d'entreprise doit être construit et diffusé selon un mode participatif. Une connaissance minimale des valeurs de la base hiérarchique est préférable en raison de les intégrer au moins dans les moyens de mise en œuvre. La remontée d'information, d'attentes, de perceptions et des discussions sur les objectifs est nécessaire afin de tester le degré d'adéquation du projet à tous les niveaux. Ensuite, l'information sera diffusée de manière descendante. Ceci permet la participation de chaque individu dans la réalisation du projet et montre à chacun l'intérêt personnel et collectif qu'il peut avoir à jouer.

- 3. L'élaboration d'un projet d'entreprise :** L'élaboration du projet d'entreprise est portée par ceux qui parlent au nom de l'entreprise et depuis sa culture propre (la direction, les managers). Il consiste à mettre en avant certaines valeurs que veulent partager les dirigeants de l'entreprise et chercher l'adhésion des salariés. Ceci s'inscrit dans la philosophie de gestion de chaque entreprise.

C'est une lourde démarche. « Elle suppose une volonté affirmée de la part de la direction, une implication sincère de l'encadrement et une réelle concertation de l'ensemble du personnel indispensable à son adhésion »<sup>26</sup>.

Sa réussite définira les règles et le mode de vie dans l'entreprise qui garantira l'unité du personnel et le soutien de sa motivation.

Un projet d'entreprise ne peut être qu'un véritable processus de changement. Il vise la dynamique et la mobilisation de l'ensemble du personnel afin de créer des actions évolutives pour l'entreprise. Le projet d'entreprise est donc considéré comme un vecteur du processus de changement en entreprise.

« Le projet d'entreprise ne pourra être mobilisateur que s'il présente à la fois un caractère concret pour chacun et une orientation stratégique pour l'entreprise »<sup>27</sup>. Il doit être cohérent et explicite en ce qui concerne les moyens, les objectifs visés et les contreparties proposés.

La stratégie du projet d'entreprise doit être écrite sous forme de document qui représente un support révérenciel commun. Le projet peut être démultiplié en projet d'unité pour qu'il soit plus accessible aux différents niveaux hiérarchiques ainsi qu'aux différentes cibles visées.

---

<sup>25</sup> Annie Bartoli, Philippe Hermel, op.cit, p 222

<sup>26</sup> Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, op.cit, p 373

<sup>27</sup> Idem, p 224

## CHAPITRE III

L'élaboration d'un projet d'entreprise ne doit pas négliger l'importance de la connaissance des valeurs, attentes et la culture existante en entreprise.

La communication descendante et la communication ascendante sont l'idéal support pour enrichir de telles connaissances ainsi qu'un outil de dynamiser les salariés et bénéficier de leur totale adhésion au projet.

L'opération du diagnostic du fonctionnement et des dysfonctionnements est indispensable pour identifier les atouts et les points faibles de l'entreprise ainsi que les opportunités disponibles qui représenteront les leviers du projet. Cette démarche est une des conditions majeures de l'efficacité de la mise en œuvre du projet.

Généralement, la dynamisation du projet d'entreprise doit intégrer en particulier une double nécessité. En premier, les actes de la direction doivent traduire leur volonté et leur engagement majeur dans la réussite du projet en partageant des valeurs qui ne doivent pas contrarier les objectifs visés et actant par des « principes d'action communs dont on pense qu'ils pourraient permettre de mieux se comprendre et mieux coopérer »<sup>28</sup>.

En second, les opinions, attentes et perceptions du personnel de l'entreprise et des différents niveaux hiérarchique doivent être prisent en compte. Ce qui traduit leur participation dans l'élaboration du projet et renforce leur adhésion sans doute.

La dynamique que peuvent créer les précédentes nécessités ne peut être durable que si ce projet arrive à convaincre les salariés de la possibilité d'évolution et en prouver dans les plus brefs délais.

### **Section 3: Le plan de communication interne**

Le plan de communication est un moyen de communiquer sa stratégie. Au niveau interne, c'est aux salariés qu'est ciblé.

#### **Paragraphe 1 : La définition du plan de communication**

Toutes communications de l'entreprise doit être conçue dans le cadre d'un plan. Elles doivent être cohérentes entre elles.

Le plan de communication constitue une partie du plan de management générale d'une organisation.

---

<sup>28</sup> Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, op.cit, p 228

## CHAPITRE III

Un plan de communication est « un document qui décline la stratégie de la communication d'une organisation en objectifs et actions planifiés »<sup>1</sup>. C'est un cadre référentiel pour l'élaboration d'une politique de communication efficiente et structurée.

Dans son livre « le plan de communication », Thierry Libaert définit le plan de communication comme « une méthode d'amélioration de la cohérence d'actions au service d'une finalité... il fournit un canevas (maquette) global au sein duquel l'entreprise dessine sa place et son rôle »<sup>2</sup>.

Donc, un plan de communication est un outil méthodologique et un instrument important pour fonder les bases d'une politique de communication qui correspondent à la politique de l'organisation, et qui permet à « la stratégie de communication de s'incarner et prendre corps »<sup>3</sup> mais aussi aux communicants de suivre une ligne de conduite.

La conception de la communication interne c'est-à-dire développé du modèle shannonien qui donnait une forme linéaire à la communication au modèle cybernétique qui a induit le fait de la rétroaction (feed-back) au phénomène de la communication.

A la même époque, Harold Lasswell décrivait le champ de la communication par le schéma des 5W. (**Who** say? **What** through? **What** channel to? **Whom** with? **What** effect?).

Cette formulation s'inscrit dans l'idée que la communication en cette époque a été « conçue comme une transmission d'information, à l'exemple de la communication télégraphique ou téléphonique »<sup>4</sup>.

Cette formule semblait insuffisante puisqu'elle oublie au moins trois questions : (**Where** ? **When** ? **Why** ?) (**Où** ? **quand** ? **pourquoi** ?).

L'architecture, dite l'élaboration d'un plan de communication doit répondre aux questions qui se résument dans le tableau suivant :

---

<sup>1</sup> COMM Collection –N°19, *Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique*, éd Jacky Leroy, Bruxelles, Juin 2010, p 05.

<sup>2</sup> Thierry LIBAERT, op.cit, p 8

<sup>3</sup> Edouard Rencker, op.cit, p 104

<sup>4</sup> Thierry LIBAERT, op.ci, p 11

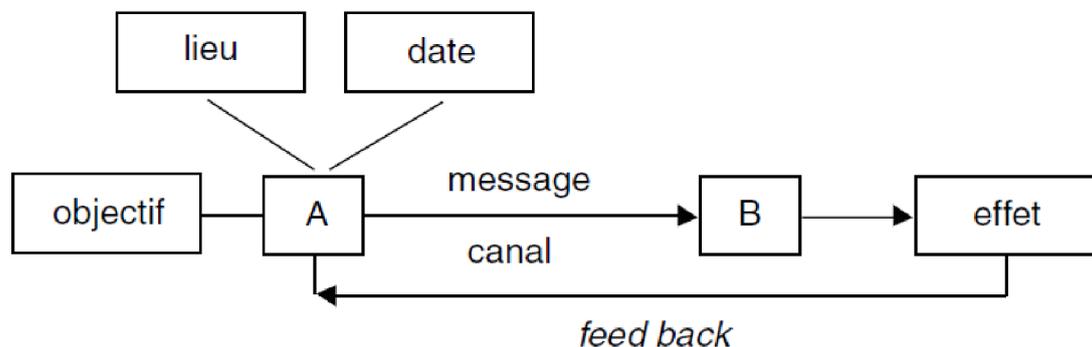
### CHAPITRE III

|                   |   |  |
|-------------------|---|--|
| Qui ?             | Qui doit s'exprimer dans l'entreprise ?                             | Le dirigeant.<br>le chargé de communication. |
| Dit quoi ?        | Quel doit être le contenu du message ?<br>(tonalité, registre.....) | Technique, rationnel.                        |
| A qui ?           | Quelles sont les cibles de cette communication ?                    | Les élus locaux, le grand public.            |
| Comment ?         | Par quel canal faut-il communiquer ?                                | Publicité, relation presse.                  |
| Avec quel effet ? | Quelles sont les conséquences de cette communication ?              | Amélioration.                                |
| Où ?              | Quelle est le lieu géographique de cette communication ?            | Région, payé, monde.                         |
| Quand ?           | A quel moment faut-il communiquer ?                                 | Mois, ans, saison...                         |
| Dans quel but ?   | Quelle est l'objectif de cette communication ?                      | Renforcer une image de compétence technique. |

*Source : Thierry LIBAERT (2008)*

**Tableau 5 : Les premiers fondements d'un plan de communication**

Dés lors, cette formulation nous fournit le schéma suivant de la communication (Figure 22).



*Source : Thierry LIBAERT (2008)*

**Figure 22 : Les éléments pris en compte lors de l'élaboration d'un plan de communication**

### **Paragraphe 2 : Les dimensions du plan de communication interne**

1. ***L'objet de la communication interne :*** Il est strictement important de déterminer les points à développer avant d'élaborer le plan de communication. Ces points se posent souvent sous forme de questions relatives au contenu de la communication interne, tel qu'informer le personnel de la vie de l'entreprise ? Les adhérer à la culture de l'entreprise ? ou transmettre uniquement une information concernant la vie quotidienne du personnel ? La clarté est la caractéristique clé de l'objet de la communication interne.
  
2. ***Le domaine de la communication interne :*** La construction du plan de communication interne s'influence du type d'entreprise dans laquelle est développé. En effet, une communication auprès du personnel d'une entreprise de nature productive n'est pas la même de celle auprès du personnel d'une entreprise commerciale ou de services.
  
3. ***L'étendue géographique de la communication interne :*** La communication interne peut être pratiquée sur un seul lieu géographique comme sur plusieurs. Ceci a un impact sur les techniques et les médias utilisés. La question qui se pose est : faut-il recréer la communication interne pour chaque lieu géographique ou peut-on appliquer la même communication interne quels que soient les lieux ? La réponse à cette interrogation dépendra de la culture de l'entreprise et de la GRH des entreprises multinationales.

## CHAPITRE III

4. **La cible de la communication interne** : « Le plan de communication interne est directement déterminé par la nature de la cible choisie »<sup>5</sup>. Les cibles de la communication interne peuvent être :
  - a. **L'ensemble du personnel** : Une cible qui concerne les petites structures surtout.
  - b. **Une partie du personnel homogène en statut et en culture** : C'est un groupe du personnel du même statut et culture, tel que les chefs départements Algériens de Sonatrach.
  - c. **Une partie du personnel homogène en statut et hétérogène en culture** : C'est un groupe du personnel du même statut mais de différente culture. Comme les ingénieurs de Sonatrach.
  - d. **Une partie du personnel hétérogène en statut et homogène en culture** : C'est un group de personnel « travaillant tous sur un même site et dans un seul pays »<sup>6</sup>. Comme les employés marocains de RENAULT au Maroc.
  - e. **Une partie du personnel hétérogène en statut et en culture** : C'est un groupe du personnel de différents statut et payés d'une entreprise multinationale. Tel que les vendeurs et les cuisiniers de Mc Donald.

### **Paragraphe 3 : Les principes fondamentaux d'un plan de communication interne**

Il existe huit principes fondamentaux que le plan de communication interne devrait répondre dont ils sont :

1. **L'existence** : C'est l'existence d'un réel plan de communication interne et non pas des réactions au coup par coup. Le plan de la communication interne doit être défini dans un document et avec des objectifs bien précis. Son exécution se fait selon un calendrier durant une période définit.
2. **La continuité** : « Un plan doit durer et être décliné pendant plusieurs années pour être vraiment performant »<sup>7</sup>. L'objectif est d'assurer une efficacité de transmission du message.

---

<sup>5</sup>Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens, op.cit, p 77

<sup>6</sup> Idem, p 78

<sup>7</sup> Idem, p 79

## CHAPITRE III

3. **La différenciation** : Chaque entreprise possède sa propre communication interne. Ce qui rend la communication interne différente d'une entreprise à autre dans le fond et dans la forme. Ainsi qu'un plan de communication interne. Il est propre à l'entreprise en son élaboration, ses objectifs et sa durée.
4. **La clarté** : La communication interne doit être « claire, simple, facile à comprendre sans ambiguïté d'interprétation par toutes les personnes ciblées »<sup>8</sup>. Un plan de communication comprend des messages organisés. Ces derniers visent une cible qu'est l'ensemble du personnel ou une partie spécifique. Les messages doivent être claire et facile à comprendre, à retenir et à se rappeler.
5. **Le réalisme** : La communication interne doit refléter la réalité de l'entreprise. Dans le cas contraire, les messages seront rejetés par les employés. Les propagandes et les promesses infidèles ne seront acceptées en aucun cas par les salariés.
6. **La déclinaison** : Un plan de communication ne doit pas perdre sa force et sa clarté face aux contraintes des techniques de communication. Il doit pouvoir se décliner sur l'ensemble d'entre elles.
7. **La cohérence** : Le plan de la communication interne doit prendre en considération le facteur de la cohérence de la communication interne avec toutes les autres formes de la communication de l'entreprise.
8. **L'acceptabilité interne** : C'est l'adhésion du personnel de l'entreprise à la communication interne. L'adhésion des salariés doit impliquer leurs participations en les écoutants et les répondants en fonction de leurs besoins et attentes. Le salarié va sentir que ses opinions sont valorisées et vont surement partager le sentiment avec ses collègues qui pourront être convaincus d'une façon ou d'une autre et inscrivent leur adhésion aux objectifs de l'entreprise.

### **Paragraphe 4 : Segmentation et ciblage**

La segmentation est définie comme « le regroupement des salariés en segment homogène selon leurs besoins, leurs préférences, leurs comportements et leurs similarités de réponses à l'égard de politiques sociale et notamment à l'égard de la communication interne »<sup>9</sup>. La segmentation répond à la nécessité de savoir à qui l'on s'adresse.

---

<sup>8</sup>Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens, op.cit, p 79

<sup>9</sup>Idem, p 87

## CHAPITRE III

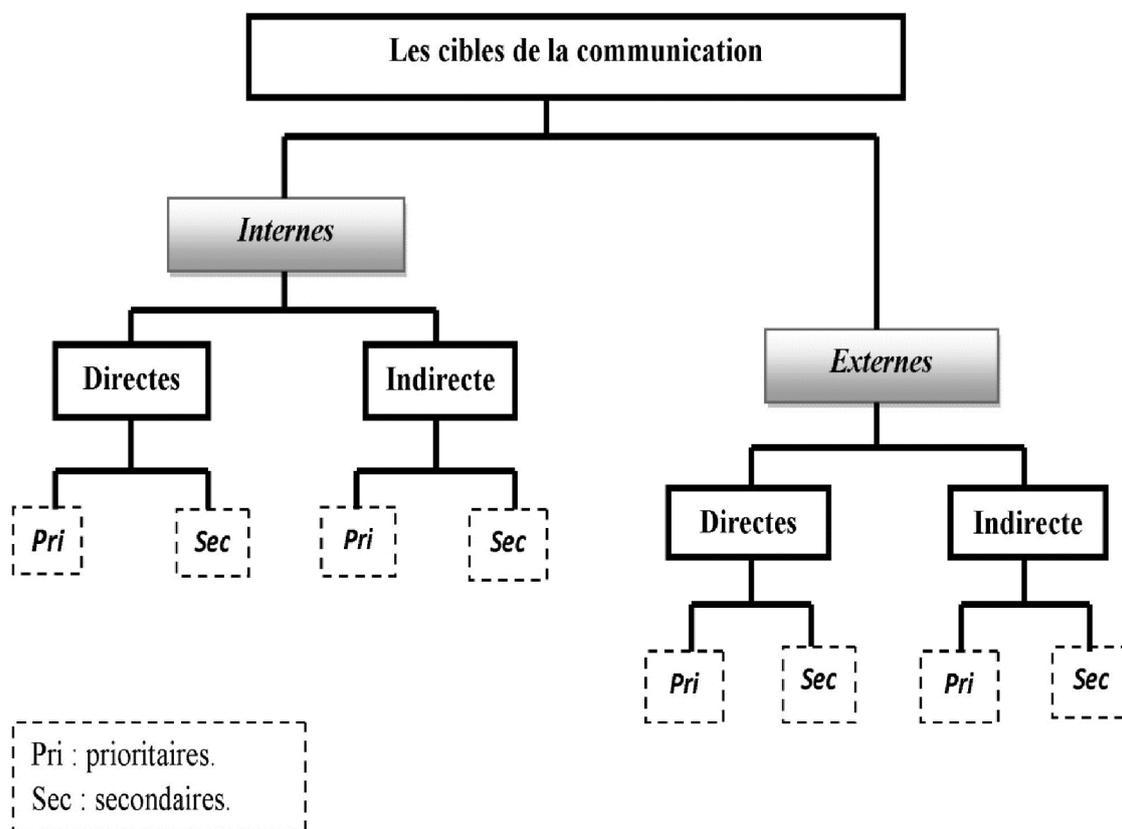
Les cibles sont les segments finals auxquels sont adressés les messages de la communication.

Avant toute opération de segmentation, une enquête d'opinion interne doit être menée en raison d'éviter certaines erreurs. Elle consiste à effectuer une mesure des attentes, opinions et attitudes du personnel. C'est une démarche très puissante mais très délicate à conduire.

Les étapes constituant cette enquête sont :

1. **L'étape qualitative :** C'est la préparation de l'organisation entière par une communication interne qui introduit cette enquête en raison d'éviter le risque d'être mal perçue.
2. **L'étape quantitative :** C'est l'élaboration et l'administration d'un questionnaire qui regroupe des questions issues dans l'étape précédente accompagné de questions standardisées permettant aux consultants d'en tirer des résultats.
3. **L'étape managériale :** C'est la communication interne des résultats obtenus.

Après une définition des objectifs de la communication et les cibles visées, il est essentiel de classer, hiérarchiser et de définir les cibles prioritaires et secondaires, interne et externe, directes et indirectes. Des messages seront transmis aux cibles que leurs contenus doivent être clairs, mémorisable et immédiatement compréhensible, mais aussi crédible qui correspondent à la réalité de l'entreprise.



Source : Réalisation personnel

**Figure 23 : Hiérarchisation et classification des cibles de la communication**

### **Paragraphe 5 : L'évaluation de plan de communication**

L'évaluation du plan de communication consiste à évaluer la perception de communication interne par les différentes cibles concernées. Elle « se construit autour de deux dimensions »<sup>10</sup> :

- Sa valeur de communication.
- Sa valeur de persuasion (conviction).

1. **L'analyse de la valeur de la communication du plan de la communication interne** : Cette dimension a comme mission d'étudier la cohérence de la communication interne avec les autres communications de l'entreprise et sa crédibilité auprès des cibles. Elle s'effectue à trois niveaux :

<sup>10</sup> Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens, op.cit, p 130.

## CHAPITRE III

- a. ***La capacité de perception de la communication interne diffusée*** : Tel que la lisibilité des mots, l'audibilité des paroles et a facilité de lecture des messages diffusés.
  - b. ***La capacité de compréhension de la communication interne*** : Elle se résume dans l'homogénéité de la compréhension des cibles des messages, mais aussi dans la qualité du codage.
  - c. ***La capacité des cibles d'accepter les messages diffusés*** : C'est l'ensemble des qualités de décodage et de traitement de l'information par les différents récepteurs.
- 2. L'analyse de la valeur de persuasion du plan de communication interne :**  
La traduction de la bonne persuasion d'un plan de communication interne est « la modification de l'attitude des cibles et de leurs comportements par rapport à leur entreprise et aux objectifs de communication »<sup>11</sup>.  
La dimension principale de cette analyse se résume dans des modifications d'attitudes, de comportements d'adhésion à la culture de l'entreprise et à sa philosophie, à ses valeurs et aux modes d'expression de ces valeurs.

---

<sup>11</sup> Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens, op.cit, p 132

### **Conclusion**

La communication interne « est le processus par lequel l'information circule et s'échange à travers les structures formelles et informelles de l'organisation »<sup>1</sup>.

La conduite de la communication interne peut être rattachée à la direction des ressources humaines, la direction de la communication ou à la direction générale. Le choix dépend de la direction que désire donner le management de la société à sa communication interne.

L'efficacité de cette dernière dépend de l'adéquation entre le sens que l'émetteur donne à son message et celui que comprend le récepteur.

Ainsi que des obstacles peuvent réduire cette efficacité telle que les différences culturelles, les problèmes sémantiques, les messages contradictoires, l'absence de la rétroaction, les effets de la position hiérarchique et la surcharge d'information.

Elaborer une stratégie de communication interne doit cerner tous ces obstacles en utilisant les fonctions primaires et fondamentales de la communication interne.

L'audit de la communication interne permet de mesurer les écarts entre la stratégie de l'entreprise et ce qui est perçu. C'est un moyen de mesurer l'efficacité du message et d'identifier les cibles.

Un audit se fait avant et après l'élaboration d'un plan de communication. Il a une double fonction. D'un côté, il fournit les informations nécessaires pour l'élaboration d'un plan de communication, d'autre côté, il analyse l'efficacité et l'efficacité de ce plan même.

Une démarche stratégique de la communication interne doit identifier que veut dire l'entreprise (message) et choisir l'émetteur qui l'émet, identifier les cibles (destinataire), rechercher l'impact (dans quel but ?) et déterminer les délais (l'impératif d'actualité).

---

<sup>1</sup> John R. Schermerhorn, Jr, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Claire de Billy, op.cit, p 386

**ANALYSE DE LA SITUATION DE LA  
COMMUNICATION INTERNE EN  
ENTREPRISE ALGERINNE ;  
LE CAS DE LA S.CI.BS**

### **Introduction**

Toute étude théorique s'appuie sur une assise terrain pratique. Après avoir achevé la partie théorique de notre recherche, nous entamant la partie empirique de cette dernière dans le but d'étudier notre problématique, concrétiser nos résultats et tester nos hypothèses.

Notre choix été la Société des Ciment de Béni-Saf (S.CI.BS), lieu de notre enquête empirique. Une des grandes entreprises de production du ciment en Algérie, filiale du Groupe Industriel et Commercial Algérien (GICA). Depuis 2005, la SCIBS est gérée par le groupe Saoudien « Pharaon Commercial Investment Group Limited » qui détient 35% des actions de l'entreprise et un contrat de management de 10 ans.

Ce dernier chapitre est divisé en trois sections. La première se réserve à la présentation de la S.CI.BS, sa stratégie de communication de, son organisation interne actuelle et le changement organisationnel qu'a connu la S.CI.BS. La seconde présente la méthodologie d'investigation retenue. Cette analyse est conçue à travers des commentaires sur des interviews menés aux prés de quelques cadres qui ont vécu le changement.

La dernière section de ce chapitre comprend une analyse des résultats obtenus d'un sondage réalisé au pré d'un échantillon de 10% du personnel de la Société des Ciments de Béni-Saf.

## **Section 01 : présentation de la Société des ciments de Béni-Saf échantillon de l'enquête**

### **1. La création de la cimenterie de Béni-Saf**

Autre fois, la ville de Béni-Saf était un port de pêche dont la population était majoritairement occupée dans des emplois de pêches et d'agricoles.

Dés lors, la région rencontra le domaine de l'industrie dès l'installation de la cimenterie dans la petite ville côtière de Béni-Saf.

Ceci a pu créer de nouveaux emplois pour la population locale qui a facilement saisi cette opportunité notamment dans les emplois indirects. Tel que la vente des matériaux de construction, le transport, la maçonnerie, etc.

« Le projet de la cimenterie de Béni-Saf est le résultat d'une étude qui a été réalisée en novembre 1974, par une société Suisse : la société Prospective Engineering Gestion (PEG) »<sup>1</sup>.

La cimenterie de Béni-Saf a été réalisée dans le cadre du plan de développement quinquennal des années 70 par la Société Nationale des Matériaux de Construction (**SNMC**).

En décembre 1974, la réalisation du projet a été confiée à une société française nommée CREUSOT LOIRE ENTREPRISE.

La cimenterie de Béni-Saf est implantée à 4 Km à l'est du port de la ville de Béni-Saf. Un endroit désormais stratégique vu l'existence des deux gisements du calcaire qui se situent au sud, et d'argile à l'est de la ville.

L'activité principale de la cimenterie est la production et la vente du ciment. Elle est entrée en production le mois de novembre 1978. Le premier sac de ciment est sorti en février 1979.

### **2. La privatisation de la S.CI.BS**

En 1982, la société nationale des matériaux de construction (**SNMC**) a connu une transformation et elle s'est divisé en quatre entreprises régionales : Entreprise Régionale des Cimenteries de l'Ouest (**ERCO**), Entreprise des Cimenteries et Dérivés d'Echlef (**ECDE**), Entreprise Régionale des Cimenteries du Centre (**ERCC**) et Entreprise Régionale des Cimenteries de l'Est (**ERCE**).

Ces quatre entreprises ont subi à leur tour plusieurs transformations juridiques : en SPA (Société Par Action) en 1989. Puis en Groupe Industriel et Commercial Algérien (**GICA**) en 1997.

---

<sup>1</sup> Département de la formation

## CHAPITRE IV

La cimenterie de Béni-Saf a été constituée en SPA appelé Société des Ciments de Béni-Saf, S.CI.BS par abréviation. Son unique actionnaire été le groupe ERCO en 1997.

Puis, et dans le cadre de la privatisation des sociétés nationales, le capital de la cimenterie de Béni-Saf a été ouvert aux investisseurs étrangers. Ceci a permis au groupe Saoudien Pharaon d'obtenir 35% des actions de la S.CI.BS.

« En juillet 2005, la S.CI.BS réalise son partenariat et signe un contrat de management sur 10 ans avec le groupe Pharaon. À partir de cette date, la société est gérée au titre d'un mandat de gestion par Pharaon Commercial Investment Group Limited »<sup>2</sup>.

Après l'arrivée du groupe Pharaon, la production a connu une nette augmentation et des nouveaux investissements auto-générés avec une valeur ajoutée pour l'usine confirma le directeur général dans les lignes de la revue interne de l'entreprise. « Tout ce qui est investi à l'heure actuelle provient des ressources financières propres à l'usine »<sup>3</sup>. Et d'après le directeur général adjoint de l'entreprise, la production du ciment a doublé. Dite qu'ils ont produit environ 700.000 tonnes en 2004 alors que la production en 2009 été estimée à 1 million 200.000 tonnes.

Aujourd'hui, la S.CI.BS est une société par actions au capital social de 1.800.000.000 Dinars Algérien. C'est une société mixte Groupe ERCO-Pharaon qui se situe à la wilaya d'Ain Temouchent ville côtière de Béni-Saf.

Actuellement son effectif est de 483 agents répartis par fonction selon le tableau 6. Sa production annuelle est de 1.100.000 tonnes de clinker et 1.250.000 tonnes de ciment expédiés.

Toute entreprise a intérêt de définir ses objectifs en cernant des différents niveaux de son activité (objectifs commerciaux, financiers, de performances, sociales etc). Elle doit se fixer des buts pour l'ensemble de l'entreprise, puis pour chaque domaine d'activité en les définissant dans sa stratégie globale.

La Société des Ciments de Béni-Saf souhaite être l'entreprise leader des matériaux de construction en Algérie en contribuant au développement économique et social du pays. Afin de concrétiser ses ambitions, atteindre ses buts et réaliser ses objectifs la S.CI.BS s'engage dans :

- La performance, en termes de maîtrise technique, de création de valeurs et de capacité qui permet son développement dans ses métiers.
- L'Appréciation des clients par la qualité de ses produits et de ses services.

---

<sup>2</sup> Département RH

<sup>3</sup> Département de la formation

## CHAPITRE IV

- Se montrer la plus attrayante et valorisante pour ses collaborateurs en favorisant la prise de responsabilité, l'initiative, le travail en équipe, la culture de la performance et le développement des compétences.
- S'engager pour assurer la sécurité des personnes et le respect de l'environnement.

| <i>Fonction / Groupe</i>           | <i>CD</i> | <i>CS</i> | <i>C + M</i> | <i>E</i>   | <i>Total</i> |
|------------------------------------|-----------|-----------|--------------|------------|--------------|
| <b>Dir Générale</b>                | <i>2</i>  | <i>2</i>  | <i>5</i>     | <i>1</i>   | <i>10</i>    |
| <b>Dir De production</b>           | -         | <i>4</i>  | <i>103</i>   | <i>75</i>  | <i>182</i>   |
| <b>Dir Technique</b>               | -         | <i>8</i>  | <i>128</i>   | <i>9</i>   | <i>145</i>   |
| <b>Dpt Hygiène et sécurité</b>     | -         | <i>2</i>  | <i>22</i>    | <i>4</i>   | <i>28</i>    |
| <b>Dir suivi investissement</b>    | -         | <i>7</i>  | <i>2</i>     | -          | <i>9</i>     |
| <b>Dir Ressources Humaines</b>     | -         | <i>4</i>  | <i>41</i>    | <i>12</i>  | <i>57</i>    |
| <b>Dir Finance et comptabilité</b> | -         | <i>2</i>  | <i>16</i>    | <i>4</i>   | <i>22</i>    |
| <b>Dir Commerciale</b>             | -         | -         | <i>6</i>     | <i>9</i>   | <i>15</i>    |
| <b>Dir Achats et Marchés</b>       | --        | -         | <i>11</i>    | <i>1</i>   | <i>12</i>    |
| <b>Dir Audit</b>                   |           | <i>4</i>  | <i>1</i>     | -          | <i>5</i>     |
| <b>Total</b>                       | <i>2</i>  | <i>33</i> | <i>335</i>   | <i>115</i> | <i>485</i>   |

**Tableau 6 : Répartition de l'effectif de la SCIBS par fonction**

### **3. Le produit de la S.CI.BS et sa commercialisation**

Pour répondre aux besoins spécifiques de ses clients, la SCIBS met à leur disposition un ciment gris. Les utilisateurs finaux du produit sont souvent les entreprises de bâtiment et travaux publics, les producteurs de béton prêt à l'emploi, les fabricants de produits en béton, les artisans, etc.

Le Ciment produit par la cimenterie de BENI-SAF est un ciment portland composé de la pouzzolane naturelle de la classe **CPJ-CEM II/A 42,5**.

Selon la norme NA 442/2000 est constitué de :

- Minimum de 80% de clinker.
- De 5% à 15% de la pouzzolane naturelle.

## CHAPITRE IV

Le produit final de la S.C.I.BS est constitué de quatre matières premières :

- Le clinker portland.
- La pouzzolane naturelle.
- Le sulfate de calcium.
- L'additif.

### **1. Le clinker portland :**

Le clinker portland est obtenu par cuisson d'un mélange homogène de farine crue contenant CaO, SiO<sub>2</sub>, Al<sub>2</sub>O<sub>3</sub>, Fe<sub>2</sub>O<sub>3</sub> et de petites quantités d'autres matières.

### **2. La pouzzolane naturelle :**

La pouzzolane naturelle est une substance d'origine volcanique (pierre ponce) composée essentiellement de SiO<sub>2</sub>, réactif, de Al<sub>2</sub>O<sub>3</sub>, de Fe<sub>2</sub>O<sub>3</sub> et ayant naturellement des propriétés pouzzolaniques.

### **3. Le sulfate de calcium :**

Le sulfate de calcium sous forme de gypse est ajouté à raison de 5% aux autres constituants du ciment au cours de sa fabrication, en vue de réguler la prise.

### **4. L'additif :**

Un adjuvant ou agent de mouture destiné à favoriser le broyage du ciment est ajouté au cours du broyage ciment, dans la proportion de 250-500 g/t de ciment.

Le produit final que réalise l'entreprise est le plus couramment utilisé dans plusieurs domaines. Ce ciment est résistant aux milieux agressifs suivant :

- Les eaux saumâtres, les eaux de mer et les eaux séléniteuses.
- Les travaux aériens en milieu tempéré et sec.
- Le béton armé fortement sollicité, tel que les structures porteuses.
- Les produits préfabriqués non armés, tel que les blocs et l'hourdis.
- La stabilisation des sols.
- Le béton routier.
- Les travaux en grande masse, tel que les barrages.
- Travaux nécessitant une résistance initiale élevée, le décoffrage rapide par exemple.
- Le béton courant non armé ou faiblement armé.

Comme toute autre entreprise, la S.C.I.BS tente de satisfaire les besoins de ses clients en matière de qualité, quantité et temps voulu.

## CHAPITRE IV

Le département commercial a comme mission de cerner les exigences et les attentes des clients afin d'informer la direction générale.

« La direction rencontre au moins une fois par an les principaux clients afin d'effectuer un bilan et d'élaborer une stratégie de distribution »<sup>4</sup>. Ceci permet d'analyser les réclamations et les satisfactions des clients dans le but d'évoluer le produit et la qualité du service si nécessaire.

Les clients de la S.CI.BS sont généralement les SODMAC, les entreprises de construction, les entreprises de transformation, les entreprises de conditionnement et les investisseurs.

La direction favorise la bonne relation entre le client et le personnel. Elle Procure à chaque responsable toutes les informations utiles et veille à faire dégager les moyens nécessaires afin de leur assurer les meilleures conditions pour atteindre les objectifs.

L'entreprise n'assure pas la livraison du produit. Elle le met seulement à la disposition du client qui lui même s'en charge de le transporter.

Ainsi que le produit proposé par la S.CI.BS ne nécessite pas de support après vente. L'entreprise ne met pas de prestation de service spécifique pour accompagner le produit après sa mise à disposition.

Mais elle assure la disponibilité du produit pendant toute l'année, l'enlèvement dans l'immédiat, la satisfaction de toutes les commandes en ciment sac et vrac et la qualité conforme.

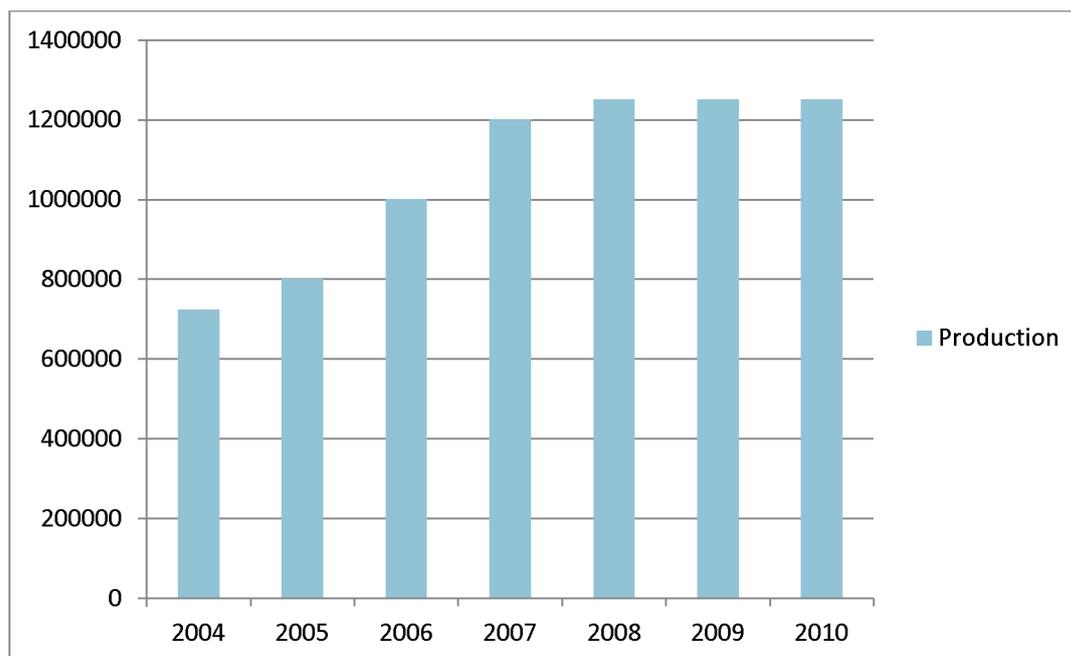
La S.CI.BS a réalisé un record de ciment expédié pour l'année 2007 avec 1.200.000 tonnes. Cette performance vient conformer le bien fondé de la stratégie adopté par l'entreprise.

Le graphe suivant indique le développement des ventes réalisé au cours des années 2005/2006/2007.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Département RH

<sup>5</sup> Département RH



*Source : Département des RH*

**Figure 24 : développement des ventes de la S.CI.BS**

Le réseau de distribution de la S.CI.BS est très large et couvre plusieurs wilayas du territoire national, tel que la SARL MOBILART Oran, la CITIC C.R.C.C (chine) pour la réalisation de l’auto route Est-Oust (lot ouest), la C.S.C.E.C (chine) pour la réalisation de la cité universitaire 1000 lits Tlemcen et la grande mosquée à Oran, SARL Tindouf –ACIERS- wilaya de Tindouf, la SODMA Zahana et bien d’autres qui confirme la bonne qualité du produit de la S.CI.BS par leur fidélité à l’entreprise.

#### **4. Un futur projet de développement de la S.CI.BS**

La cimenterie de Béni-Saf s’inscrit dans un développement socio-industriel de la région. Selon le mot du directeur général dans la revue interne de l’entreprise, il mentionne que l’objectif de l’implantation d’une nouvelle ligne de production est de s’enraciner à long terme dans la région, tout en exerçant leur activité d’une façon transparente, participative et respectueuse avec la communauté de l’environnement.

Dans le cadre de son programme de développement la Société des Ciments de Béni-Saf, la S.CI.BS a décidé de réaliser un investissement d’extension des capacités de production de sa cimenterie. Cet investissement consistera à réaliser une nouvelle ligne de production.

Les travaux sur la nouvelle ligne sont démarrés le mois de juillet 2011. La ligne de production projetée sera implantée sur le site actuel de la cimenterie. Elle prend place parallèlement à la ligne existante.

## CHAPITRE IV

La nouvelle ligne assurera une capacité nominale de production de 2 000 000 Tonnes de Clinker par an. L'équivalent de 6 000 Tonnes par jours de clinker. A l'issue de la réception de cette deuxième ligne, la S.CI.BS arrivera à une production d'environ 3.500.000 tonnes par an.

### **5. La structure interne de la SCIBS ; L'organigramme**

La structure de toute entreprise sert à concrétiser les efforts déployés pour diviser les tâches à l'intérieur de l'organisation et mettre en place une coordination de ces tâches en déterminant les responsabilités, les zones d'influence et l'autorité de chacun.

L'organigramme est généralement un schéma utilisé pour représenter cette structure. Il se présente sous forme de cases. Chacune de ces dernières indique une fonction et reliée entre elles par des liens qui peuvent être hiérarchiques, fonctionnels ou de conseils.

L'organigramme permet donc la visualisation des liens formels reliant les individus dans une organisation et il ne tient pas compte des liens informels qui peuvent modifier de façon sensible le fonctionnement de l'organisation.

Comme toute autre entreprise, la S.CI.BS a un organigramme qui se présente dans la Figure 25.

Ce schéma représente l'architecture générale et actuelle de la S.CI.BS. Il nous permet de visualiser les différents services de l'entreprise, leurs places et leurs rôles et indique les liens hiérarchiques entre les individus et/ou les services.

Par exemple, les directeurs d'audit, achat, ressources humaines, finances et commercial dépendent au directeur général adjoint. Alors que les directeurs de production, technique, investissement et suivie et le chef du département de la sécurité sont rattachés directement au directeur général.

L'organigramme de la S.CI.BS est de type libre ou en bannière. Ce type d'organigramme est d'une grande simplicité. Il positionne le supérieur hiérarchique au dessus et ses subordonnés au dessous.

Par exemple le directeur de la production est le supérieur hiérarchique des chefs des départements matières premières, production, expédition, nettoyage industriel et qualité, SMI et environnement.

Un organigramme peut apporter une utilité pour le personnel de l'organisation. Il leur permet de se situer, de savoir « qui fait quoi ? », « qui dépend de qui ? ». C'est un moyen de communication interne.

## CHAPITRE IV

Il peut être aussi au service de la direction de l'entreprise. Il est un outil d'analyse, car il peut faire apparaître des dysfonctionnements et inciter à une meilleure organisation.

On peut donc conclure qu'un organigramme est un moyen de comprendre les sources de pouvoir et d'autorité ainsi qu'un outil d'exprimer la culture et la stratégie de l'entreprise.

# Organigramme de la Société des Ciment de Béni-Saf (S.CI.BS)

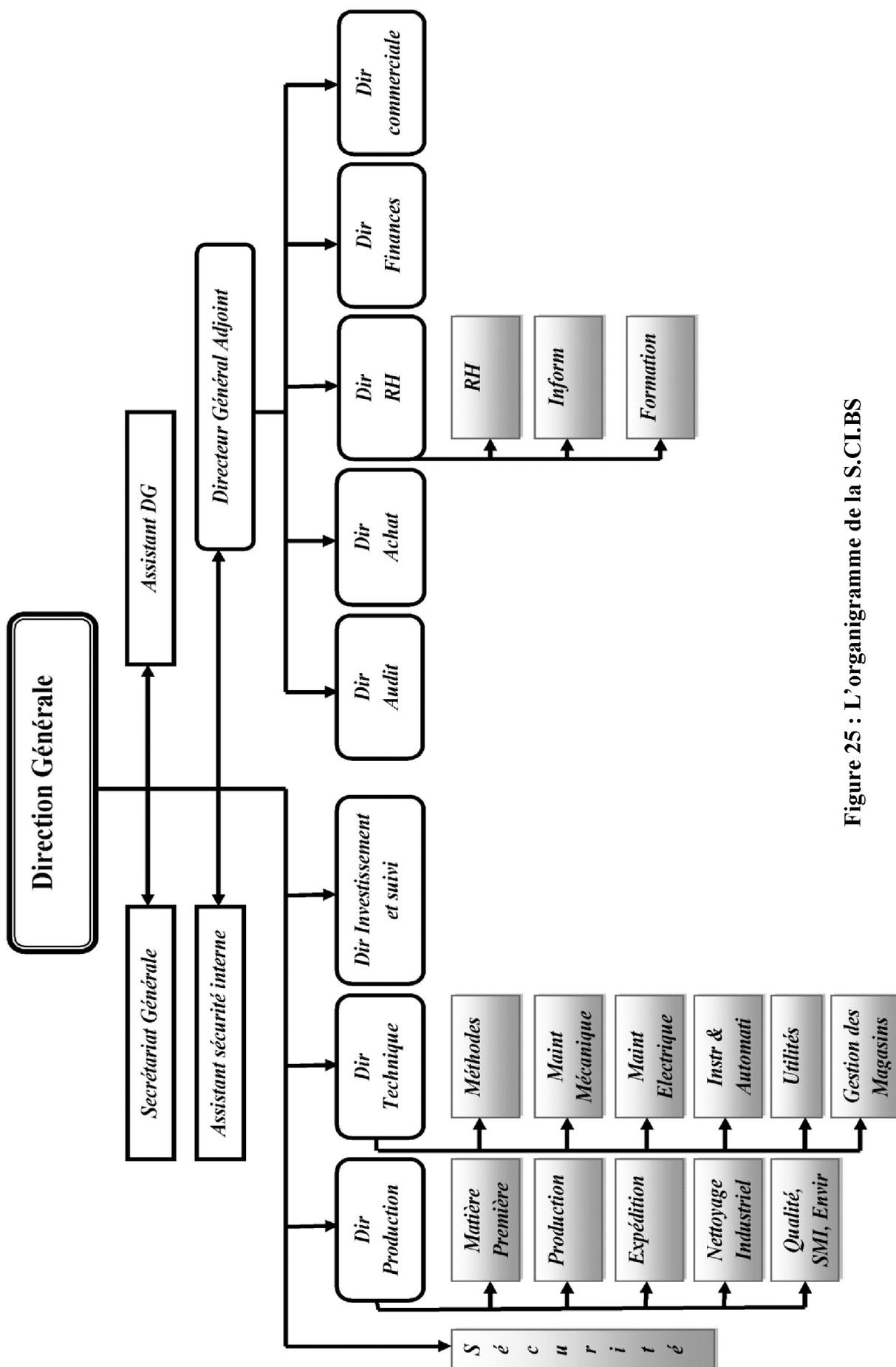


Figure 25 : L'organigramme de la S.CI.BS

### **6. Le changement organisationnel ; le cas de la S.CI.BS**

Durant notre enquête, nous avons procédé à des interviews avec certains chefs de départements qui ont vécu le grand changement qu'a connu la S.CI.BS. Comme nous l'avons déjà cité et dans le cadre de la privatisation des sociétés nationales, le capitale de la Société des Ciments de Béni-Saf a été ouvert aux investisseurs étrangers. Le groupe Saoudien Pharaon a obtenu 35% des actions avec un contrat de management de l'entreprise à 10 ans.

Le personnel de la SCIBS rencontrait un changement dans le mode de management de son entreprise avec l'arrivée d'un nouveau dirigeant.

Le changement du style de management d'une entreprise est l'un des domaines les plus délicats que peut toucher un changement organisationnel. D'après les témoignages des interviewés qui ont assisté à ce processus en 2005, confirment qu'il n'ait eu aucune introduction à ce changement. Seules des rumeurs internes qui circulaient à propos d'une privatisation de l'entreprise et l'arrivée d'un nouveau dirigeant.

A l'arrivée de ce dernier, il a eu une assemblée générale de tout le personnel. Les portes paroles ont annoncé la nouvelle aux salariés et leur présenté le nouveau dirigeant. A son tour, il a prononcé son discours et assuré les salariés d'une future opportunité pour l'entreprise. Ce jour même, tout le personnel a été invité à un repas spécial à titre de cette occasion avec leur nouveau dirigeant au restaurant interne de la S.CI.BS.

Au premier temps et comme l'indique le chef de département de la formation de la S.CI.BS « les deux premières années ont été difficiles ». Les salariés ont refusé et résisté face à ce changement. Chacun a eu peur de perdre son pouvoir, sa notoriété et son poste actuel. Ce qui est naturel vu la brève introduction qu'ils ont eu à propos.

L'ignorance de cette nouvelle confirmée par les interviewés est une preuve d'une grande absence de la communication interne dans la S.CI.BS en cette époque.

L'introduction du changement est fondamentale pour bénéficier de l'adhésion du personnel. Leur imposition de telle modification bouleverse complètement leur rythme habituel. Leur résistance s'est traduite par des grèves et manifestations internes, des absentéismes et un Turn Over pour certains qui n'ont pas pu s'adapter aux nouveaux rythmes du travail et ont préféré l'option retraite anticipée.

Peu à peu, le nouveau style de management commença à se faire accepter par le personnel après avoir réalisé les objectifs visés par l'entreprise. Le dirigeant s'est consacré sur le volet social et il s'est intégré à la culture et aux valeurs d'origine de la S.CI.BS. Ceci lui a permis de gagner la confiance des salariés en adoptant une politique de motivation (prime de performance) qui a conduit à l'adhésion de ces

## CHAPITRE IV

derniers, résultat, objectif atteint par la SCIBS. 1 million, 200.000 tonnes de ciments expédiés en 2009.

Ceci rend le personnel plus fier encore de ses réalisations conduites par leur nouveau dirigeant et de son entreprise. La S.CI.BS a pu échapper au déficit qu'a connu l'Algérie en matière du ciment et elle a atteint sa capacité de production.

Il faut aussi noté que le fruit réalisé par la nouvelle S.CI.BS dirigé par le groupe Pharaon est dû au pouvoir décisionnel. Avant la privatisation, la moindre décision se prenait après plusieurs rassemblements du groupe et elle prenait beaucoup de temps. Alor qu'aujourd'hui, le processus est devenu plus facile, plus rapide et plus autonome au DG. Ceci a eu un effet positif sur l'amélioration de la situation de la S.CI.BS, accélérer le rythme du travail, créer une motivation chez les salariés et conduire l'entreprise a réalisé ses objectifs.

Finalement et quand nous avons demandé aux interviewés si ce changement a apporté une valeur ajoutée à votre entreprise ? Certains disent : « oui, par ce qu'on a atteint notre capacité de production et nous envisageant un projet d'une deuxième ligne », d'autres préfèrent répondre par : « Revenez aux chiffres, ce sont eux qui parlent ».

### **7. La stratégie de la communication de la S.CI.BS**

Comme toute autre entreprise, la démarche de la stratégie de la communication de la S.CI.BS ait un volet interne et un autre externe.

La communication commerciale de la S.CI.BS est assurée par le département commercial. Les échanges entre les diverses structures de la société vers le client sont toujours coordonnés par le responsable commercial. Le département commercial répond aux demandes, traite les dossiers clients, établi les contrats, traite les commandes, transmet les informations sur le produit et communique en interne les plaintes des clients.

Les dispositifs de communication utilisés dans ce type de communication sont le téléphone, le fax, l'affichage et les contacts directs avec les clients.

Les cibles de cette communication sont les clients et la Wilaya, un organisme public que la S.CI.BS lui confit toutes les décades ses réalisations commerciales, mesures environnementales et renseignements clients.

La communication institutionnelle de laS.CI.BS n'occupe pas une place importante dans la stratégie de la communication de celle-ci. Seule la communication financière, le logotype et la communication de recrutement qui l'expriment.

La direction finance et comptabilité est chargée de communiquer les informations financières avec les partenaires concernés (assureurs, banques etc) à leur demande.

## CHAPITRE IV

Le logo de la Société des Ciment de Béni-Saf comporte l'abréviation du nom de la société (S.CI.BS), l'expression « vous accompagne pour vos projets d'avenir » au dessous, un dessin qui signifie l'architecture d'une usine de production du ciment et à droite du logo le mot « une meilleure » pour désigner la qualité apportée par son produit. La représentation graphique de la S.CI.BS est considérée comme une carte d'identité visuelle pour cette dernière (voir la Figure 26)



**Figure 26 : Le logotype de la SCIBS**

C'est un moyen de se distinguer des autres, une preuve de l'existence de la S.CI.BS et un signe de reconnaissance. Ce logotype (Figure 26) est utilisé sur les différents supports de la communication de l'entreprise, que se soit interne (uniforme, accessoires bureau, panneau d'affichage, etc) ou externe (papier à lettres, les cartes professionnelles, le produit finis, etc).

La communication de recrutement s'exprime dans les stages que met la S.CI.BS à disposition des étudiants et les formations professionnelles, ainsi que les annonces de recrutement au prêt des bureaux d'emploi pour attirer les compétences nécessaires.

On trouve rarement la communication de type crise, environnementale, sociale et le parrainage.

On remarque que la politique externe de la S.CI.BS ne dégage pas un effort de publicité ou de conviction. Elle ne se soucie pas de convaincre le public externe pour acheter son produit. Ceci est à cause du déficit que connaît l'Algérie en matière du ciment et qui rend le produit réalisé par la S.CI.BS très demandé. Mais aussi à la part du marché que détiennent cette dernière et la rareté de ses concurrents. A noter que la S.CI.BS va sûrement remettre en cause sa politique de communication externe l'or de l'installation des cimenteries étrangères en Algérie.

La communication interne de la S.CI.BS est rattachée directement à la direction générale de l'entreprise. Ce rattachement permet de mieux harmoniser sa stratégie globale et ses objectifs avec sa stratégie de communication interne. Reste à savoir si le choix de ce rattachement n'est pas une tentation de manipulation du personnel et une solution que l'entreprise a trouvée utile pour faire passer certaines décisions difficiles.

## CHAPITRE IV

L'existence d'une communication formelle (descendante) permet la circulation des informations réglementaires, fonctionnelles, les mesures de sécurité, etc. Les supports utilisés sont généralement les messages électroniques, l'affichage, les notes d'organisation, les notes de service et les réunions.

Cependant, la communication ascendante se pratique à travers les réclamations et l'expression des salariés de leurs attentes et besoins pour leur chef ou leur représentant syndicaux qui sont censés informer la direction. Ceci crée l'effet de la rétroaction (Feed-back) qui permet à la direction de vérifier ou revoir les messages diffusés et sa politique de communication interne.

Finalement, la communication latérale (hiérarchique) s'exprime dans les rassemblements du couloir, celle pour fumé, le repas au restaurant interne de l'entreprise et durant la réalisation des tâches quotidienne (travail en groupe).

Ce type de communication encourage l'acquisition et le partage des connaissances entre les salariés. Mais son risque s'avère dans les réseaux de communications informels. Celles qui sont parfois le résultat de la communication hiérarchique.

### **Section 2 : Méthodologie d'investigation retenue**

#### **1. Présentation de l'enquête**

Nous avons choisi une assise terrain pour notre étude scientifique dans le but d'étudier notre problématique, essayé d'analyser la situation de la communication interne de la S.C.I.B.S et de confirmer la validité ou l'invalidité de nos hypothèses à travers les résultats obtenus.

Notre étude empirique a été réalisée au pré de la Société des Ciment de Béni-Saf au cours du deuxième semestre de l'année 2013.

La Société des Ciment de Béni-Saf est une des grandes entreprises industrielles en Algérie qui couvre une bonne partie du marché de son activité. Elle comprend d'environ 485 employés et d'une culture et valeurs partagées entre eux depuis plus de trois décennies d'âge. En 2005, elle a été touchée par la privatisation de 35% de son capitale et de son mode de management. Ce qui a impliqué l'arrivée d'un nouveau manager. C'est l'une des raisons fondamentales du choix de cette entreprise pour élaborer notre enquête. Nous avons pensé que le changement qu'a connu la société peut nous porter une grande utilité en ce qui concerne notre thème de recherche et qui lui même cerne le changement organisationnel et la communication interne en entreprise. La méthodologie d'investigation utilisée se résume comme suite.

#### **2. Méthodologie de l'enquête**

En assistant à des séances de travail au sein de la Société des Ciment de Béni-Saf (S.C.I.B.S), nous avons choisi de commencer notre enquête par la phase documentaire. On a essayé de rassembler l'essentiel des supports techniques sensés enrichir davantage notre investigation et bien connaître l'ensemble de l'entreprise et son activité. Nous avons utilisé les documents propres à la S.C.I.B.S qui ont une relation avec la communication interne de cette dernière et l'organisation du travail en son sein. Tel que la revue interne, le manuel de management de qualité, les brochures publicitaire, les affichages, les présentations Power Point de l'entreprise, les séminaires et son site internet.

Notre présence permanente dans le site nous a aussi permis de mener des entrevues personnelles avec les cadres de l'entreprise ; notamment le directeur des ressources humaines, le chef département des ressources humaines, le chef département de l'informatique et le chef département de la formation. Ceci nous a été d'une grande utilité et nous a offert l'avantage de se rapprocher des interviewés, avoirs des réponses claires et précises surtout en ce qui concerne le grand changement qu'a connu l'entreprise lors de sa privatisation et l'arrivée d'un nouveau dirigeant.

## CHAPITRE IV

Finalement et pour compléter notre enquête, nous avons procédé à une étude quantitative avec l'élaboration d'un questionnaire adressé à un échantillon de 10% du personnel de l'entreprise. Le choix des sondés été par quotas, faisant en sorte que chaque strate et chaque individu a la même probabilité d'être choisi.

### **3. Les objectifs de l'enquête**

L'objectif principal de cette enquête est d'obtenir une réponse concrète avec des résultats réels à notre problématique de recherche qu'est : l'utilité de la communication interne dans l'accompagnement du changement organisationnel en entreprise Algérienne. En affirmant la validité ou l'invalidité de nos deux hypothèses.

L'enquête nous a permis de s'intégrer dans la vie interne de la S.CI.BS afin de mieux connaître son fonctionnement. Ceci nous a permis de recueillir les informations et les documents nécessaires pour élaborer notre analyse. Cette dernière nous a apporté des réponses réelles et concrètes à notre problématique.

Le choix de la Société des Ciment de Béni-Saf comme échantillon se repose sur les arguments suivant :

- La taille de l'entreprise : la SCIBS est une des grandes entreprises de production du ciment en Algérie dont l'effectif approche à 500 employés.
- L'âge de l'entreprise : Le premier sac de ciment de la S.CI.BS est sorti en février 1979. Ce qui construit une histoire, des valeurs, une culture et une maturité de gestion pour cette entreprise depuis plus de trois décennies d'âge.
- La proximité géographique : la Société des Ciment de Béni-Saf se situe à la willaya d'Ain Témouchent, lieu de résidence du chercheur.
- La privatisation de l'entreprise : en 2005 la S.CI.BS a rencontré un changement majeur dont c'était la privatisation de 35% de son capital ainsi que de son mode de management.

### **4. Le choix de l'échantillon**

Le présent tableau représente la répartition de l'effectif de la SCIBS par fonction. Ce dernier va nous permettre de préciser la population ciblée par notre questionnaire en justifiant le choix de l'échantillon retenu dans les tableaux et les exemples qui suivent.

## CHAPITRE IV

| <i>Fonction / Groupe</i>           | <i>CD</i> | <i>CS</i> | <i>C + M</i> | <i>E</i>   | <i>Total</i> |
|------------------------------------|-----------|-----------|--------------|------------|--------------|
| <b>Dir Générale</b>                | <b>2</b>  | <b>2</b>  | <b>5</b>     | <b>1</b>   | <b>10</b>    |
| <b>Dir De production</b>           | -         | <b>4</b>  | <b>103</b>   | <b>75</b>  | <b>182</b>   |
| <b>Dir Technique</b>               | -         | <b>8</b>  | <b>128</b>   | <b>9</b>   | <b>145</b>   |
| <b>Dpt Hygiène et sécurité</b>     | -         | <b>2</b>  | <b>22</b>    | <b>4</b>   | <b>28</b>    |
| <b>Dir suivi investissement</b>    | -         | <b>7</b>  | <b>2</b>     | -          | <b>9</b>     |
| <b>Dir Ressources Humaines</b>     | -         | <b>4</b>  | <b>41</b>    | <b>12</b>  | <b>57</b>    |
| <b>Dir Finance et comptabilité</b> | -         | <b>2</b>  | <b>16</b>    | <b>4</b>   | <b>22</b>    |
| <b>Dir Commerciale</b>             | -         | -         | <b>6</b>     | <b>9</b>   | <b>15</b>    |
| <b>Dir Achats et Marchés</b>       | --        | -         | <b>11</b>    | <b>1</b>   | <b>12</b>    |
| <b>Dir Audit</b>                   |           | <b>4</b>  | <b>1</b>     | -          | <b>5</b>     |
| <b>Total</b>                       | <b>2</b>  | <b>33</b> | <b>335</b>   | <b>115</b> | <b>485</b>   |

**Tableau 7 : Répartition de l'effectif de la SCIBS par fonction**

Le second tableau représente la répartition de l'effectif selon le taux de représentativité. C'est-à-dire le taux de chaque groupe en sa fonction par rapport à l'effectif global de la société.

**Exemple 1 :** La case du groupe *CS* de la fonction *Dir Générale* représente le taux des cadres supérieurs de la direction générale par rapport à l'effectif global. Elle est calculée avec la fonction suivante :

$$\text{Taux de représentativité (TR)} = \text{Nombre de CS de la Dir générale} / \text{l'effectif global} * 100$$

$$\text{TR des CS de la Dir Générale} = 2 / 485 * 100 = 0,4\%$$

$$\text{TR des C + M de la Dir de Production} = 103 / 485 * 100 = 21,2\%$$

$$\text{TR des E de la Dir commerciale} = 9 / 485 * 100 = 1,8\%$$

## CHAPITRE IV

| <i>Fonction / Groupe</i>           | <i>CD</i>  | <i>CS</i>  | <i>C + M</i> | <i>E</i>    | <i>Total</i> |
|------------------------------------|------------|------------|--------------|-------------|--------------|
| <b>Dir Générale</b>                | <b>0,4</b> | <b>0,4</b> | <b>1</b>     | <b>0,2</b>  | <b>2</b>     |
| <b>Dir De Production</b>           | <b>-</b>   | <b>0,8</b> | <b>21,2</b>  | <b>15,4</b> | <b>37,5</b>  |
| <b>Dir Technique</b>               | <b>-</b>   | <b>1,6</b> | <b>26,3</b>  | <b>1,8</b>  | <b>29,8</b>  |
| <b>Dpt Hygiène et sécurité</b>     | <b>-</b>   | <b>0,4</b> | <b>4,5</b>   | <b>0,8</b>  | <b>5,7</b>   |
| <b>Dir suivi investissement</b>    | <b>-</b>   | <b>1,4</b> | <b>0,4</b>   | <b>-</b>    | <b>1,8</b>   |
| <b>Dir Ressources Humaines</b>     | <b>-</b>   | <b>0,8</b> | <b>8,4</b>   | <b>2,4</b>  | <b>11,7</b>  |
| <b>Dir Finance et comptabilité</b> | <b>-</b>   | <b>0,4</b> | <b>3,2</b>   | <b>0,8</b>  | <b>4,5</b>   |
| <b>Dir Commerciale</b>             | <b>-</b>   | <b>-</b>   | <b>1,2</b>   | <b>1,8</b>  | <b>3</b>     |
| <b>Dir Achats et Marchés</b>       | <b>-</b>   | <b>-</b>   | <b>2,2</b>   | <b>0,2</b>  | <b>2,4</b>   |
| <b>Dir Audit</b>                   | <b>-</b>   | <b>0,8</b> | <b>0,2</b>   | <b>-</b>    | <b>1</b>     |
| <b>Total</b>                       | <b>0,4</b> | <b>6,8</b> | <b>69</b>    | <b>23,7</b> | <b>100</b>   |

**Tableau 8 : Répartition de l'effectif selon le tau de représentativité**

Le troisième tableau représente la répartition de l'effectif de l'échantillon retenu. Il nous permet de déterminer l'ensemble du personnel ciblé par notre questionnaire.

Notre enquête est menée au pré d'un échantillon de 10% de l'effectif globale de la société. Donc soit un échantillon d'environ 48 personnes.

**Exemple 2 :** La case du groupe *CS* de la fonction *Dir Générale* représente les cadres supérieurs de la direction générale par rapport à l'effectif de l'échantillon. Le calcul est fait en fonction suivante :

$$\text{Effectif retenu} = TR \text{ CS de la Dir générale} / 100 * \text{l'effectif de l'échantillon}$$

$$\text{Effectif retenu des CS de la Dir Technique} = 1,6 / 100 * 48 = 0,8$$

$$\text{Effectif retenu des C + M de la Dir de production} = 21,2 / 100 * 48 = 10,3$$

$$\text{Effectif retenu des E de la Dir commerciale} = 1,8 / 100 * 48 = 0,8$$

## CHAPITRE IV

| <i>Fonction / Groupe</i>           | <i>CD</i>  | <i>CS</i>  | <i>C + M</i> | <i>E</i>    | <i>Total</i> |
|------------------------------------|------------|------------|--------------|-------------|--------------|
| <b>Dir Générale</b>                | <i>0,2</i> | <i>0,2</i> | <i>0,5</i>   | <i>0,1</i>  | <i>1</i>     |
| <b>Dir De Production</b>           | -          | <i>0,4</i> | <i>10,3</i>  | <i>7,5</i>  | <i>18,2</i>  |
| <b>Dir Technique</b>               | -          | <i>0,8</i> | <i>12,8</i>  | <i>0,9</i>  | <i>14,5</i>  |
| <b>Dpt Hygiène et sécurité</b>     | -          | <i>0,2</i> | <i>2,2</i>   | <i>0,4</i>  | <i>2,8</i>   |
| <b>Dir suivi investissement</b>    | -          | <i>0,7</i> | <i>0,2</i>   | -           | <i>0,9</i>   |
| <b>Dir Ressources Humaines</b>     | -          | <i>0,4</i> | <i>4,1</i>   | <i>1,2</i>  | <i>5,7</i>   |
| <b>Dir Finance et comptabilité</b> | -          | <i>0,2</i> | <i>1,6</i>   | <i>0,4</i>  | <i>2,2</i>   |
| <b>Dir Commerciale</b>             | -          | -          | <i>0,6</i>   | <i>0,9</i>  | <i>1,5</i>   |
| <b>Dir Achats et Marchés</b>       | -          | -          | <i>1,1</i>   | <i>0,1</i>  | <i>1,2</i>   |
| <b>Dir D'audit</b>                 | -          | <i>0,4</i> | <i>0,1</i>   | -           | <i>0,5</i>   |
| <b>Total</b>                       | <i>0,2</i> | <i>3,3</i> | <i>33,5</i>  | <i>11,5</i> | <i>48</i>    |

**Tableau 9 : Répartition de l'effectif selon l'échantillon retenu**

La variation étudiée qu'est des salariés prend de nature des valeurs entières. C'est donc pourquoi le dernier tableau représente la répartition de l'effectif selon l'échantillon retenu en réajustant les chiffres.

| <i>Fonction / Groupe</i>           | <i>CD</i> | <i>CS</i> | <i>C + M</i> | <i>E</i>  | <i>Total</i> |
|------------------------------------|-----------|-----------|--------------|-----------|--------------|
| <b>Dir Générale</b>                | -         | -         | <i>1</i>     | -         | <i>1</i>     |
| <b>Dir De Production</b>           | -         | -         | <i>10</i>    | <i>8</i>  | <i>18</i>    |
| <b>Dir Technique</b>               | -         | <i>1</i>  | <i>13</i>    | <i>1</i>  | <i>15</i>    |
| <b>Dpt Hygiène et sécurité</b>     | -         | -         | <i>2</i>     | -         | <i>2</i>     |
| <b>Dir suivi investissement</b>    | -         | <i>1</i>  | -            | -         | <i>1</i>     |
| <b>Dir Ressources Humaines</b>     | -         | <i>1</i>  | <i>4</i>     | <i>1</i>  | <i>6</i>     |
| <b>Dir Finance et comptabilité</b> | -         | -         | <i>2</i>     | -         | <i>2</i>     |
| <b>Dir Commerciale</b>             | -         | -         | <i>1</i>     | <i>1</i>  | <i>2</i>     |
| <b>Dir Achats et Marchés</b>       | -         | -         | <i>1</i>     | -         | <i>1</i>     |
| <b>Dir D'audit</b>                 | -         | -         | -            | -         | <i>0</i>     |
| <b>Total</b>                       | <i>0</i>  | <i>3</i>  | <i>34</i>    | <i>11</i> | <i>48</i>    |

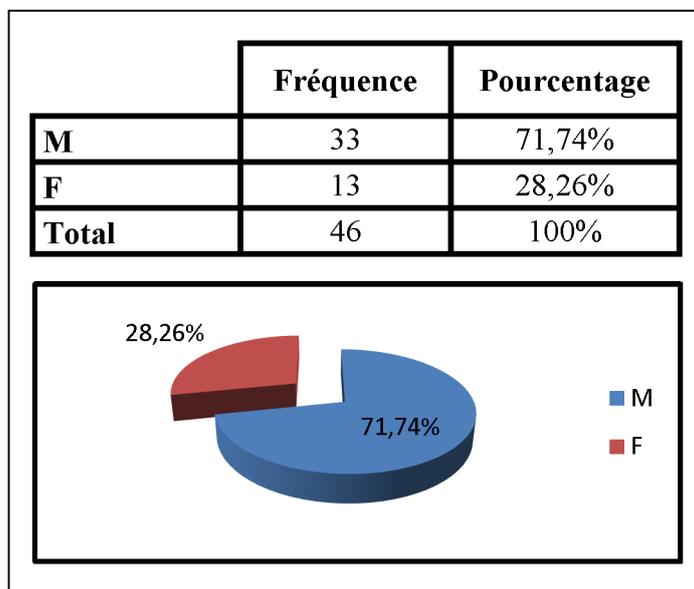
**Tableau 10 : Répartition de l'effectif selon l'échantillon retenu en réajustant les chiffres**

## Section 3 : Résultats et analyse de l'investigation

### 1. Analyse et interprétation des résultats

Le traitement des questionnaires a été effectué à l'aide du logiciel Microsoft Office Excel 2007. On a distribué les questionnaires personnellement aux cibles, une occasion pour les sensibiliser du but de cette étude. Après avoir recueilli les réponses et au moment du tri, on a aperçu que 2 questionnaires n'étaient pas dûment remplis, ce qui nous a conduit à les éliminer et à réduire la taille de l'échantillon à 46. Les résultats obtenus seront présentés dans les tableaux suivants.

#### Q1 : Le genre ?

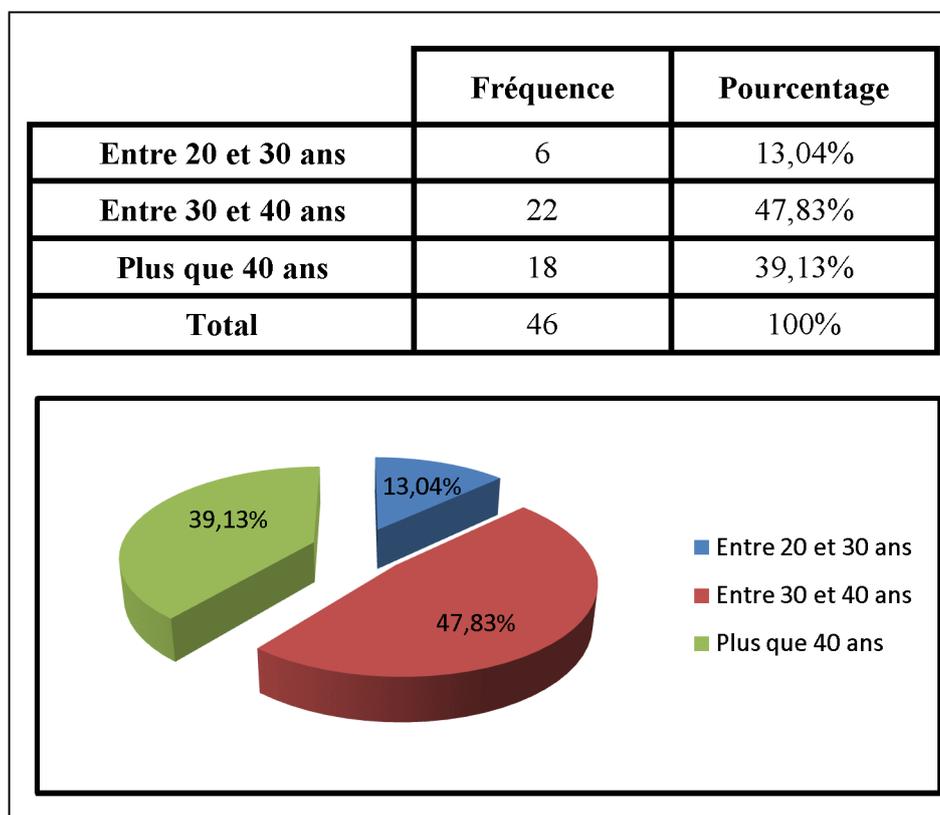


**Tableau 11 : Le genre**

Les résultats obtenus de ce tableau montrent que plus que la moitié des sondés sont des hommes avec un pourcentage de 71,74%. La présence du genre féminin est minime et elle représente 28,26% de notre échantillon.

Ceci est dû à la nature du travail dans la S.C.I.BS qui est une entreprise de production du ciment. Elle recrute des hommes plus que des femmes pour ces postes d'ouvriers et chefs de chantier par exemple. La minuscule présence des femmes occupe des postes administratifs généralement.

**Q2 : Tranche d'âge ?**

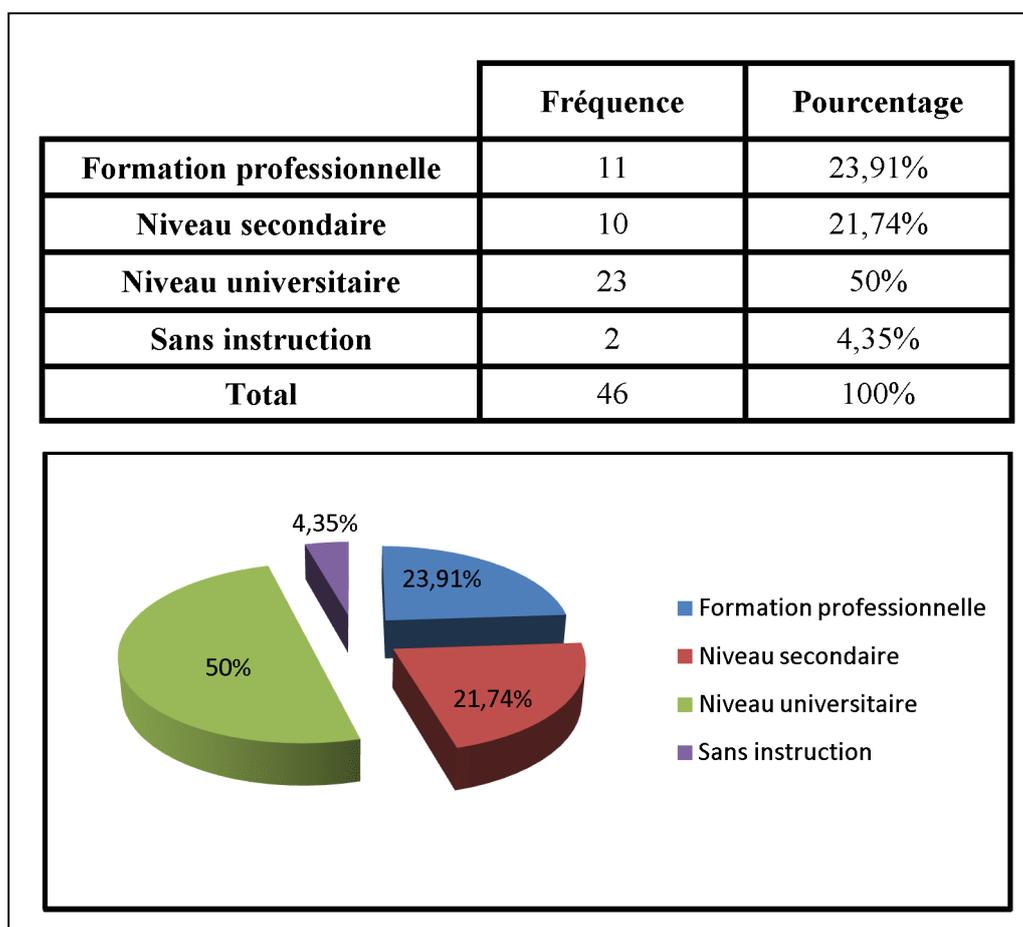


**Tableau 12 : Tranche d'âge**

D'après ce tableau, nous constatons que 47,83% de la population étudiée aient entre 30 et 40 ans et 39,13% ont plus de 40 ans, ce qui traduit que l'entreprise ne mise pas sur le recrutement des jeunes employés dont ils représentent que 13,04% du personnel sondé.

Apriori, l'entreprise privilège le recrutement interne pour une meilleure stabilité de sa main d'œuvre.

**Q3 : Niveaux d’instruction ?**

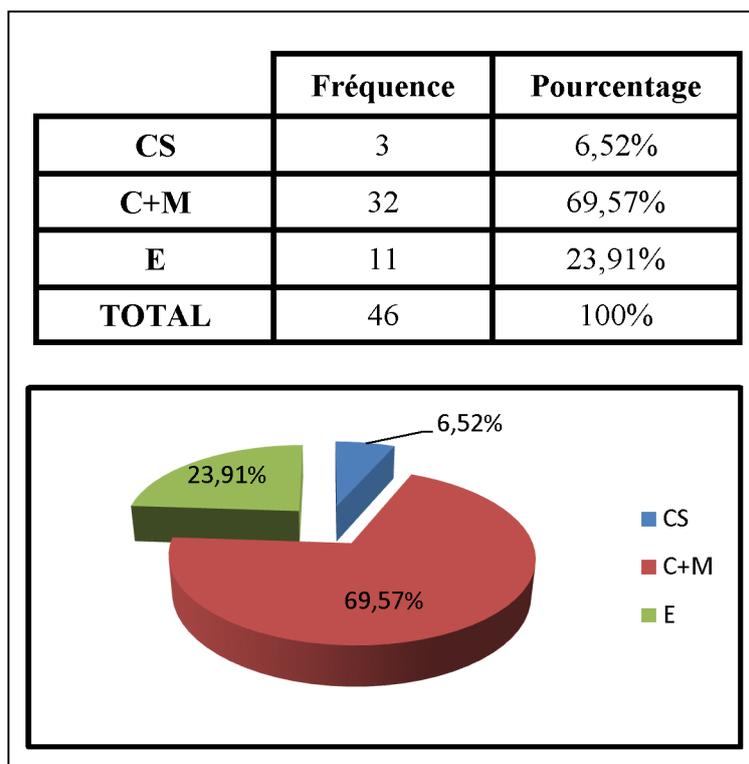


**Tableau 13 : Niveau d’instruction**

Le tableau suivant nous montre que 50% du personnel aient un niveau d’instruction universitaire. Ceci explique le besoin de l’entreprise en matière des cadres et des maitrises qui forment la majorité de l’échantillon retenu. 45,65% du personnel se partage entre les salariés qui ont un niveau d’instruction secondaire (21,74%) et des formations professionnelles (23,91%). Ceci indique l’exigence d’une certaine connaissance dans la réalisation des tâches.

Enfin, 4,35% des sondés sont sans instruction. C’est une catégorie qui occupe généralement des postes d’hygiène et de sécurité.

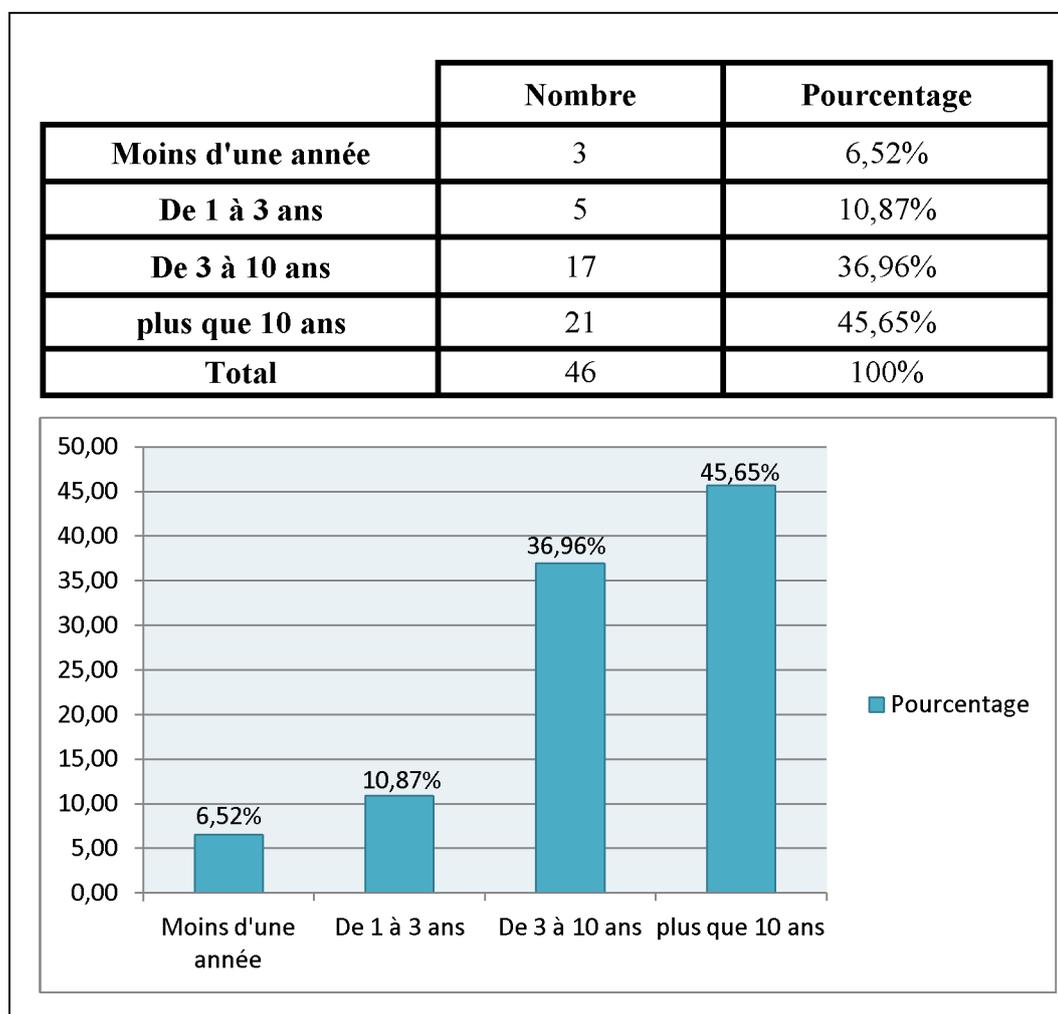
**Q4 : Fonction ?**



**Tableau 14 : Fonction**

Plus que la moitié de la population étudiée sont des cadres et des maitrises avec 69,57%. Les cadres supérieurs représentent 6,52% seulement de l'échantillon retenu et les exécutants 23,91%. Ce qui est tout à fait normal dans une entreprise dont sa tache principale est la production.

**Q5 : Ancienneté ?**

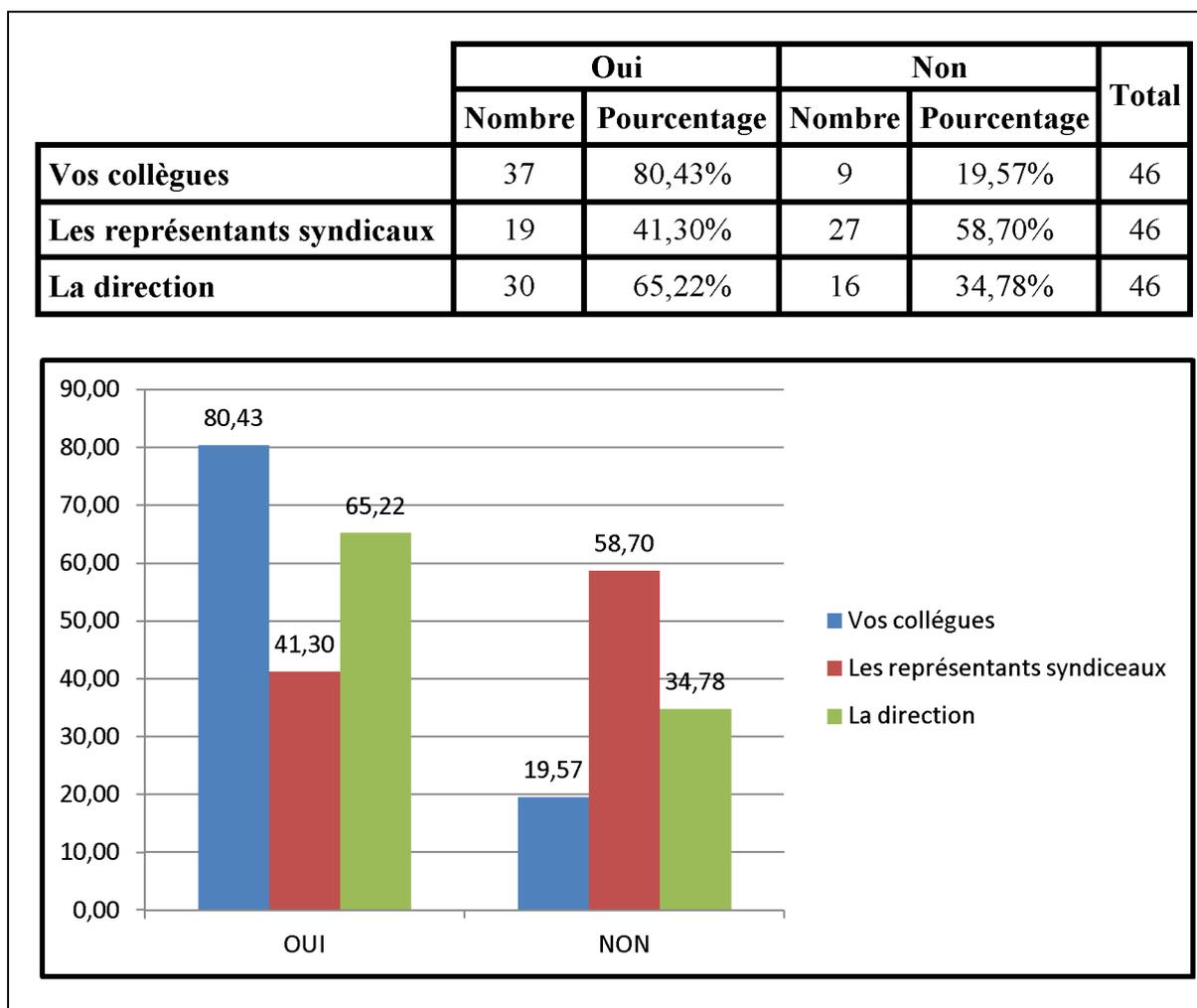


**Tableau 15 : Ancienneté**

Les résultats obtenus de ce tableau indiquent que la plus part du personnel sondé aient une ancienneté de plus de 10 ans avec un pourcentage de 45,65% ce qui explique la fidélité de cette population et son appartenance à leur entreprise.

D'après le chef du département des ressources humaines « Avec l'arrivée d'un nouveau dirigeant (privatisation du management de l'entreprise) et dans le but de réaliser les objectifs visés, l'entreprise favorise l'exploitation des compétences existantes en premier, car nous souhaitons diminuer le nombre du personnel jusqu'à 300 sans les expulser pour des raisons sociales ». Ceci traduit le pourcentage de la population recrutée récemment avec un pourcentage de 17,38% qui se partage entre ceux d'une ancienneté de moins d'une année (6,52%) et ceux d'une ancienneté de 1 à 3 ans (10,87%).

**Q6 : Qui vous informe généralement ?**



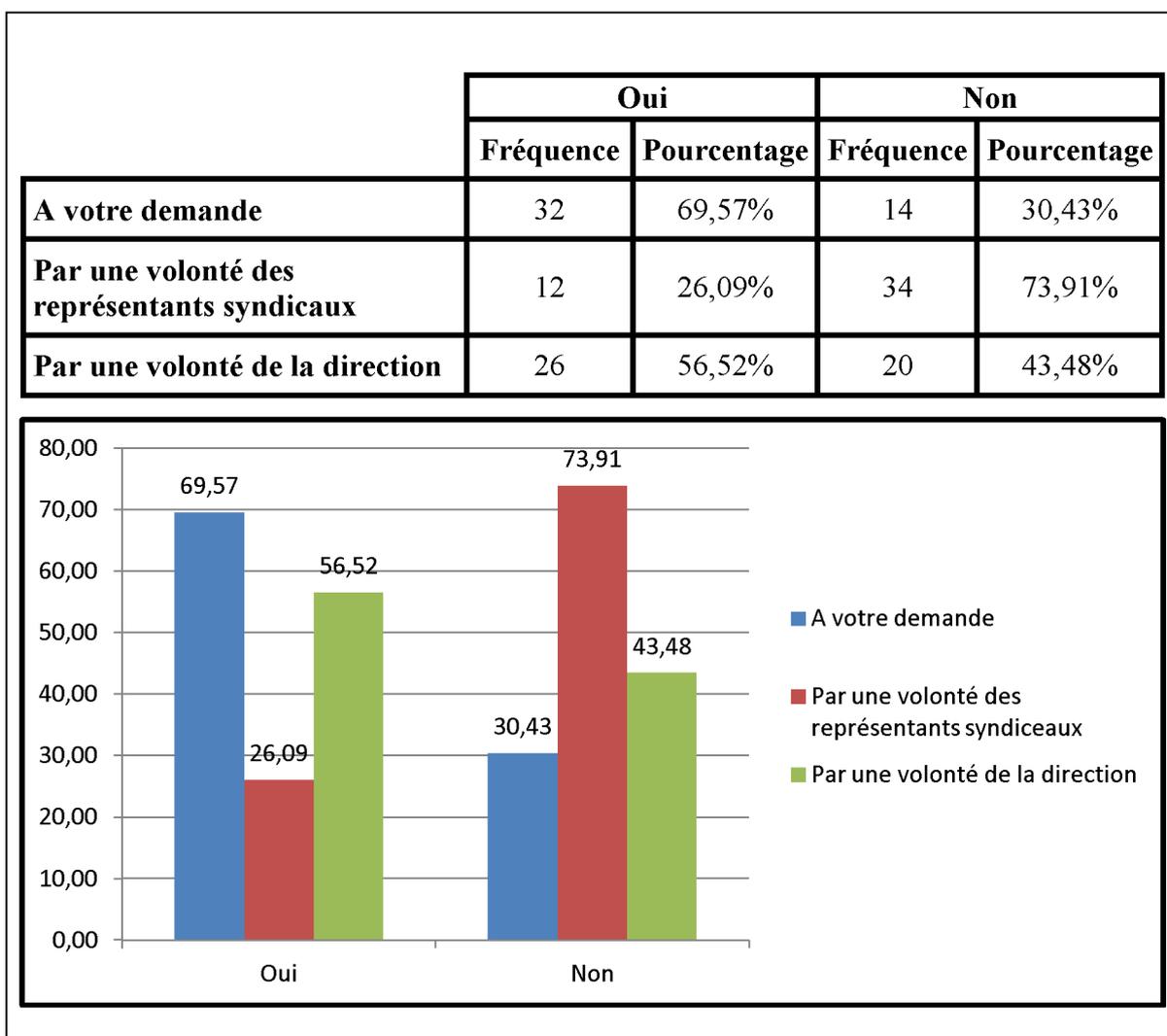
**Tableau 16 : Source d'informations**

Le tableau présent nous mène à confirmer l'existence d'un très grand réseau de communication informel dans l'entreprise avec un pourcentage de 80,43% de l'échantillon qui reçoivent des informations de leurs collègues généralement.

La seconde source d'information qu'est les représentants syndicaux n'est pas très satisfaisante avec plus que la moitié de l'échantillon (58,70%) qui répondent ne pas être informé par le syndicat.

Finalement, la présence d'un réseau formel de la communication interne par la direction de l'entreprise avec 65,22% de l'échantillon qui sont informés généralement par la direction. Il représente un pourcentage minime par apport au réseau informel.

**Q7 : Les informations vous sont disponibles ?**



**Tableau 17 : Disponibilité de l'information**

D'après les résultats de ce tableau, 69,57% de notre échantillon indiquent que les informations leur sont disponibles qu'à leur demande. D'un coté, ceci ne montre pas de risque face à la communication interne de l'entreprise si le salarié prouve une satisfaction de l'information obtenue après sa demande. D'un autre côté, le risque se présentera lorsqu'il se sentira écarté voire démotivé en sont travail.

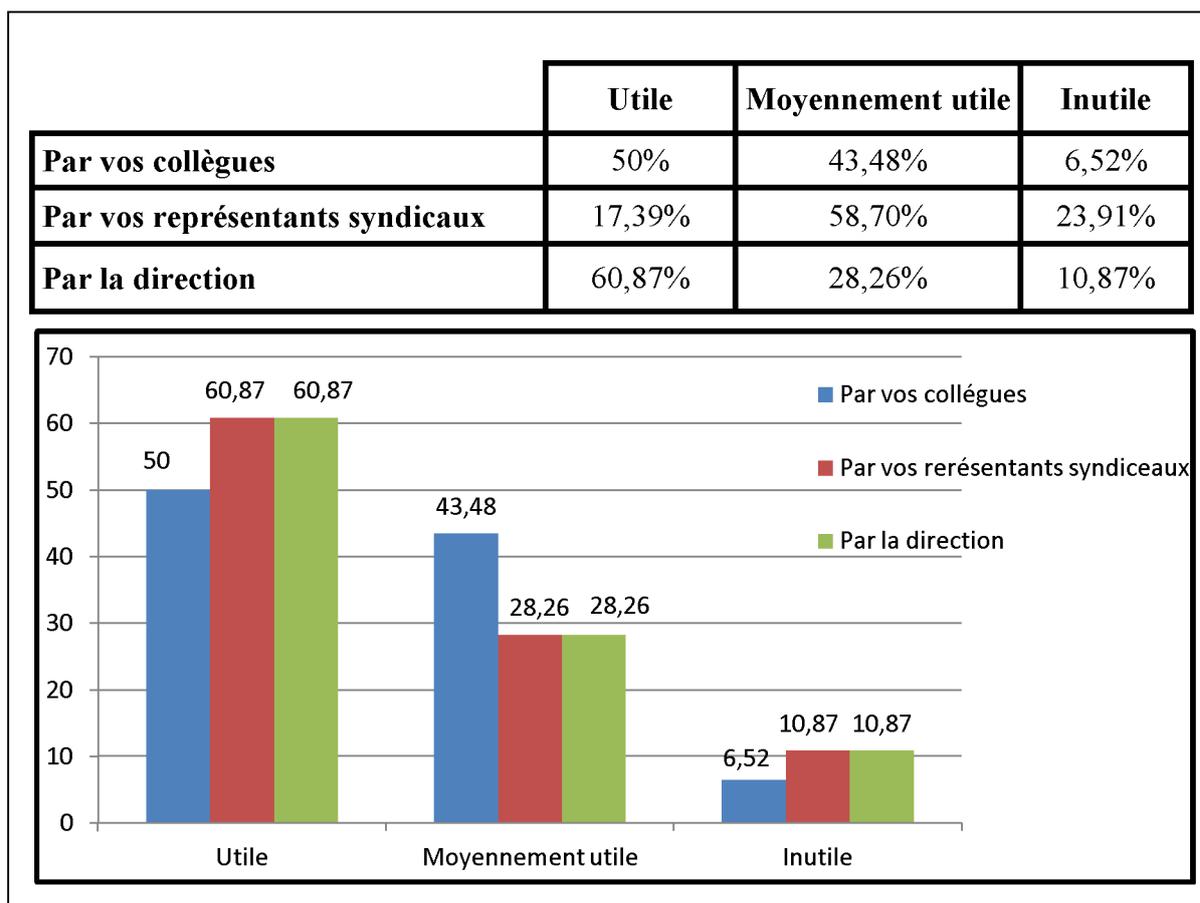
Plus que la moitié de l'échantillon (56,52%) répond que les informations leur sont disponibles par une volonté de la direction. Ceci traduit que la direction fait un effort pour satisfaire le besoin que dégage les salariés en matière d'information et prouve que la S.C.I.B.S révèle une importance à la communication interne en entreprise.

## CHAPITRE IV

Tandis que 73,91% de l'échantillon disent que les informations ne leur sont pas disponibles par la volonté des représentants syndicaux. Ce qui nous confirme une autre fois que le mouvement syndical est faible dans cette entreprise.

Nous retenant que la direction communique des informations en interne (56.52%) alors que les salariés prouvent toujours le besoin d'un plus (69.57%).

### Q8 : Les informations que vous recevez sont elles ?



**Tableau 18 : Qualité d'informations**

La moitié des répondants qui représente 50% indiquent que les informations reçues par les collègues sont utiles et moyennement utiles avec un pourcentage de 43,48%. L'inutilité des informations reçues par les collègues représente un pourcentage de 6,52% seulement.

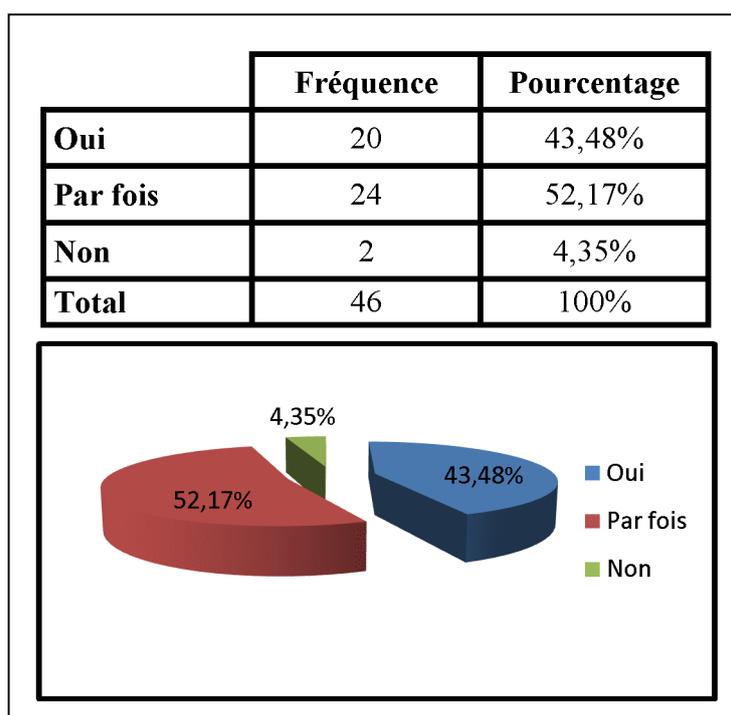
Pareille en ce qui concerne les informations diffusées par la direction elles représentent une utilité de 60,87% et une moyenne utilité de 28,26%. Alor que ceux qui caractérisent l'information de la direction par inutile représentent que 10,87% de l'échantillon.

## CHAPITRE IV

Tandis que la population étudiée indique une insatisfaction concernant les informations diffusées par les représentants syndicaux avec 17,39% seulement qui répondent par utile. Les autres se partagent l'avis entre moyennement utile (58,70%) et inutile (23,91%).

On constate finalement que la population étudiée est satisfaite de la qualité de l'information diffusée par la direction en premier (60,87%) puis par celle des collègues (50%) mais insatisfaite des informations émises par le syndicat (17,39%).

**Q9 : Les informations que vous recevez de la part de la direction sont elles compréhensives ?**



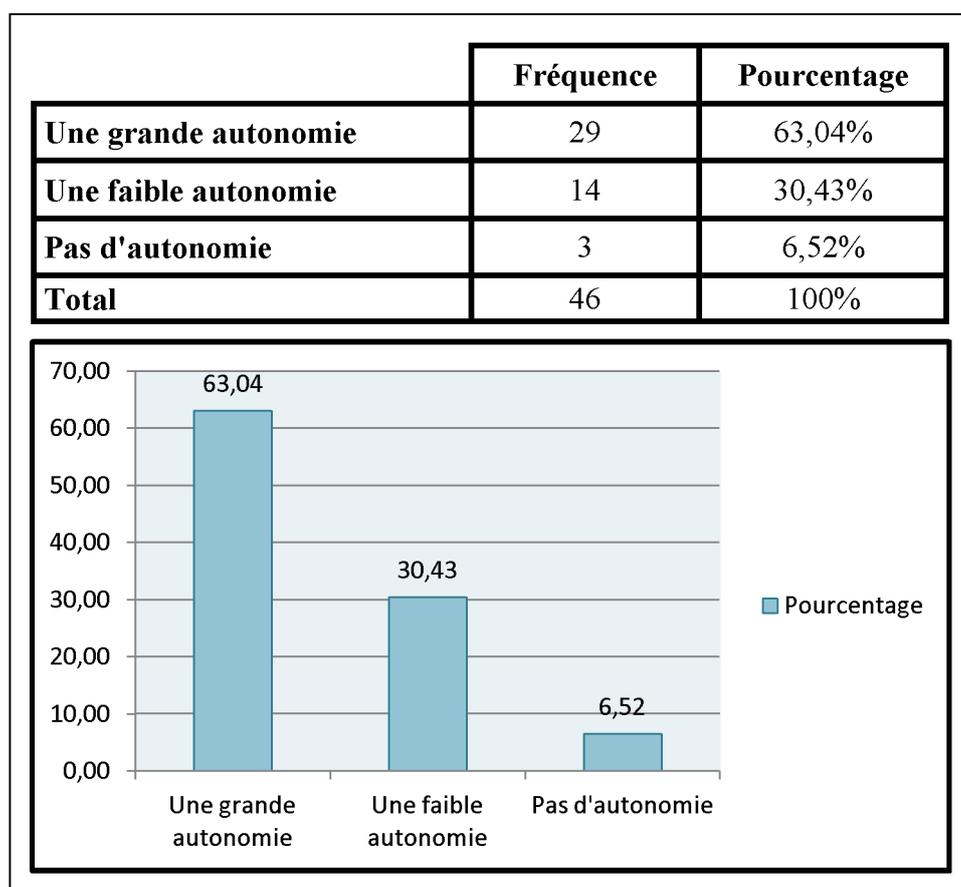
**Tableau 19 : Clarté de l'information**

Selon les résultats de ce tableau, 43,48% de l'échantillon trouvent que les informations communiquées par la direction sont compréhensives. 52,17% jugent qu'elles sont par fois compréhensives et 4,35% ne les comprennent pas du tout.

Ceci s'ajoute à ce qu'on a pu retenir des résultats de la question N°07. On considérait que la direction communique en interne, mais le salarié souhaite avoir toujours plus de détails.

Durant notre enquête, certains individus nous ont indiqué que « les messages émis par la direction sont presque toujours incomplets. Nous devons généralement demander des explications ». Ils ont aussi ajouté qu'ils reçoivent les détails demandés et c'est ce qui explique leurs réponses par « à votre demande » à la question N°7.

**Q10 : Votre supérieur hiérarchique vous laisse t'il une certaine autonomie dans la réalisation de votre travail ?**



**Tableau 20 : Autonomie au travail**

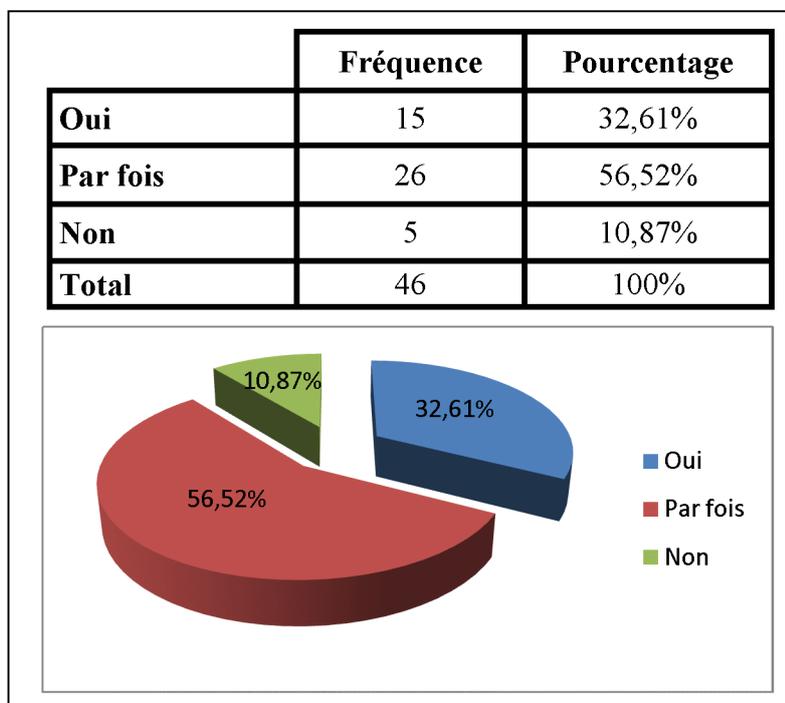
A la lecture des résultats de ce tableau, nous remarquons que 63,04% de la population étudiée disent que leurs supérieurs hiérarchiques leur accordent une grande autonomie dans la réalisation de leur travail.

Revenant aux sondés, cette autonomie se traduit plutôt par une liberté dans la réalisation du travail qu'a une autonomie décisionnelle.

Le but est d'intégrer les différentes catégories du personnel par le partage des idées et la participation dans la réalisation des méthodes du travail en leur accordant plus de responsabilités. Le salarié va donc se sentir plus motivé et plus utile pour son entreprise.

Nous retenons que la S.C.I.BS veille sur la création d'une culture de participation et de partage de connaissance par l'intégration de personnel concerné, ce qui est une des principes de la démarche du changement.

**Q11 : Recevez-vous des informations concernant l'activité de votre entreprise ?**

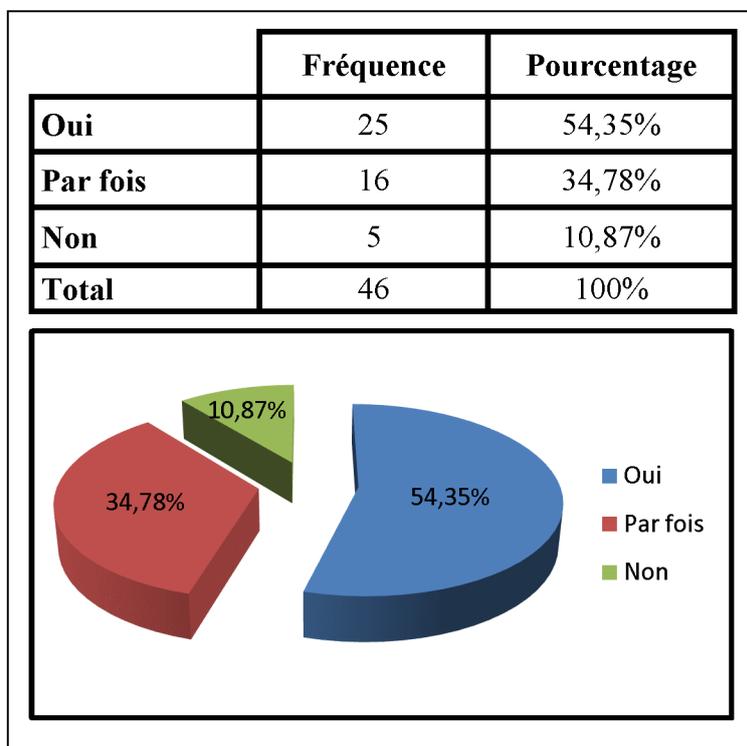


**Tableau 21 : Disponibilité des informations concernant l'activité de l'entreprise**

A la question « Recevez-vous des informations concernant l'activité de votre entreprise ? », plus que la moitié des sondés ont répondu par fois avec 56,52% et 10,87% ont répondu par ne pas le recevoir. Par contre, seulement 32,61% qui ont répondu par Oui.

Nous remarquons une insatisfaction de la population étudiée concernant les informations diffusées à propos de l'activité de l'entreprise.

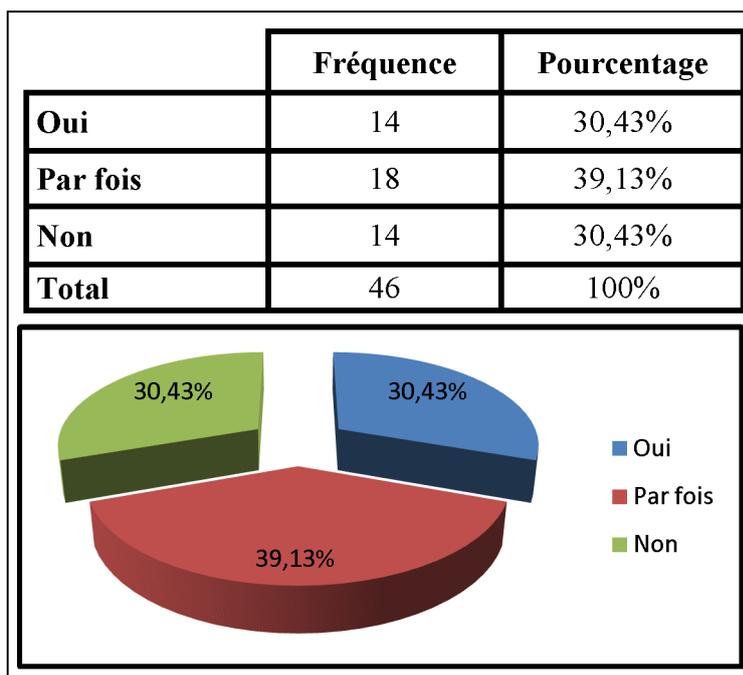
**Q12 : Recevez-vous des informations concernant les conditions de travail ?**



**Tableau 22 : Disponibilité des informations concernant les conditions de travail**

Les présents résultats indiquent que 54,35% de la population étudiée reçoivent des informations sur les conditions du travail. Les 45,65% restantes se partagent l'avis entre « par fois » avec un pourcentage de 34,78% et une population de 10,87% qui n'est pas informée du tout.

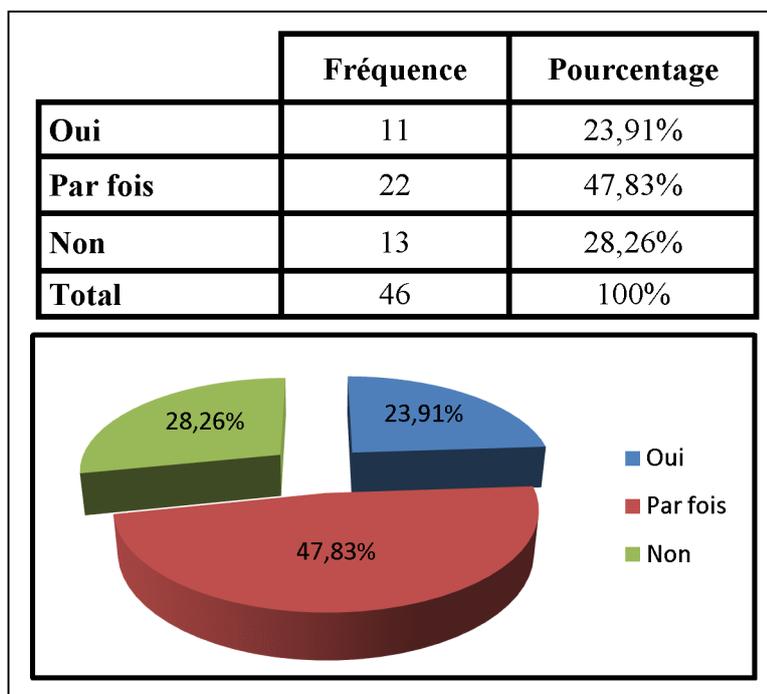
**Q13 : Recevez-vous des informations concernant vos droits ?**



**Tableau 23 : Disponibilité des informations concernant les droits**

Les résultats obtenus de ce tableau montrent que 30,43% du personnel seulement répond par être informé de leurs droits. Alor que 39,13% répondent « par fois » et les 30,43% restants par ne pas être informés.

**Q14 : Recevez-vous des informations concernant les mouvements du personnel ?**



**Tableau 24 : Disponibilité des informations concernant les mouvements du personnel**

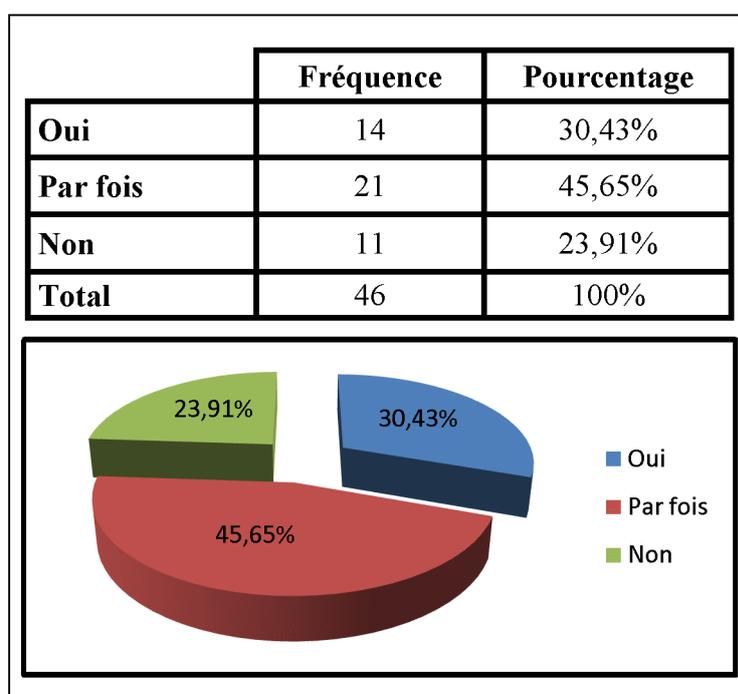
## CHAPITRE IV

La plus part des sondés répondent « par fois » à la question « recevez-vous des informations concernant les mouvements du personnel ? » avec un pourcentage de 47,83% et 28,26% répondent par « Non ».

Durant notre enquête sur terrain, nous avons eu assistés à des affichages par la direction concernant le mouvement du personnel. La note contenait le nom des personnes touchées par le mouvement, leurs nouveaux postes et leurs rattachements à leurs nouvelles directions.

Si on compare l'effort de la direction et les résultats obtenus de ce tableau nous se demandant pourquoi seulement 23,91% de la population étudiée qui confirment recevoir cette information ? Ceci est dû probablement au support utilisé.

### Q15 : Recevez-vous des informations sur les stages et les formations ?



**Tableau 25: Disponibilité des informations sur les stages et les formations**

Les sondés qui répondent par « Oui » à la question « Recevez-vous des informations sur les stages et les formations ? » représentent un pourcentage de 30,43% de la population étudiée seulement.

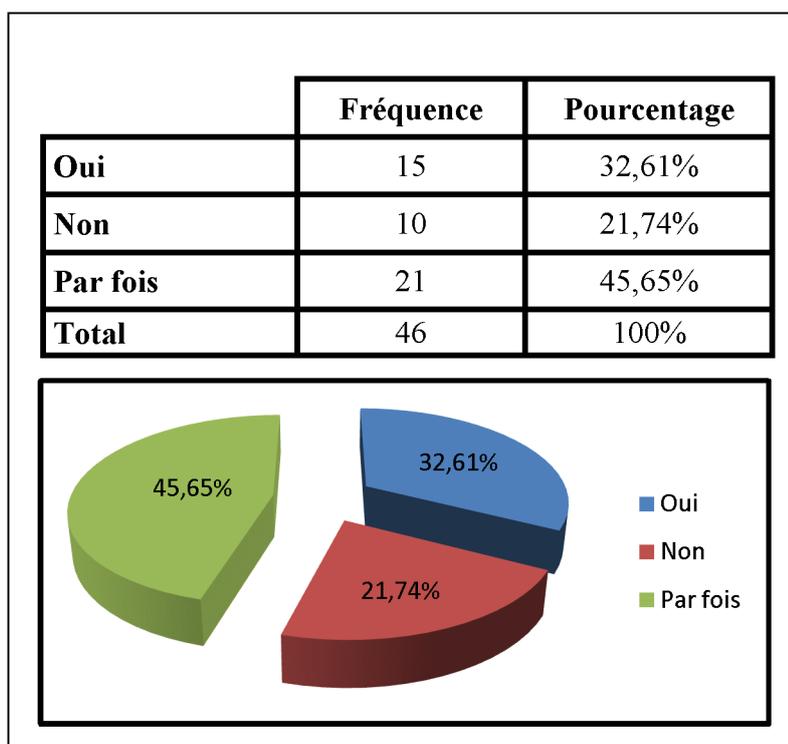
29,91% disent qu'ils ne reçoivent pas cette information du tout. Alor que 45,65% répondent « Par fois », ce qui signifie que cette catégorie reçoit cette information mais pas tout le temps, c'est-à-dire ils ne sont pas informés de toutes les formations et les stages disponibles.

## CHAPITRE IV

D'après les résultats obtenus des questions N°11, 12, 13, 14 et 15 qui représentent certains aspects de la vie de l'entreprise, nous tenant compte que :

- Seulement 1/3 des sondés sont informés sur les aspects de la vie de l'entreprise et de leurs droits mise à part les conditions du travail que la moitié des sondés répondent par être informés.
- Les résultats prouvent que le personnel est mal informé des aspects de la vie de son entreprise et que les efforts de la direction en matière de communication interne ne sont pas satisfaisants aux besoins des salariés.
- L'absence du mouvement syndical qu'est sensé gérer au moins les informations sur les droits des salariés avec un pourcentage de 30,43 de la population qui indiquent ne pas recevoir ces informations et 39,13% qui les reçoivent par fois.

**Q16 : Rencontrez-vous des difficultés dans la réalisation de vos tâches quotidiennes ?**

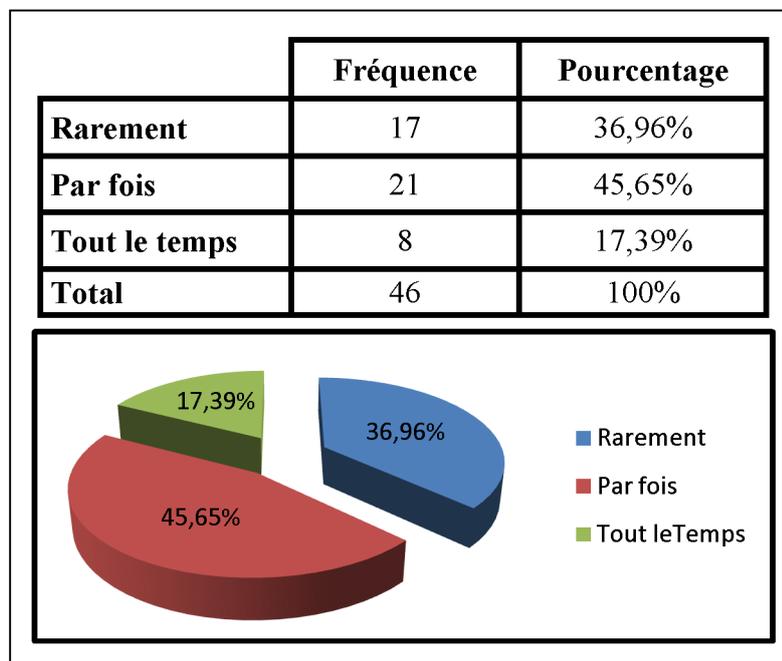


**Tableau 26 : Difficultés de réalisation des tâches quotidiennes**

A la lecture des résultats de ce tableau, 32,61% des sondés confirment recevoir des difficultés dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes et 45,65% répondent « Par fois ». Ceci peut être dû à un manque d'informations sur l'organisation du travail et ses méthodes.

21,74% de la population étudiée disent qu'ils ne reçoivent pas des difficultés dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes.

**Q17 : Trouvez-vous des difficultés de discuter vos problèmes professionnels avec vos supérieurs ?**

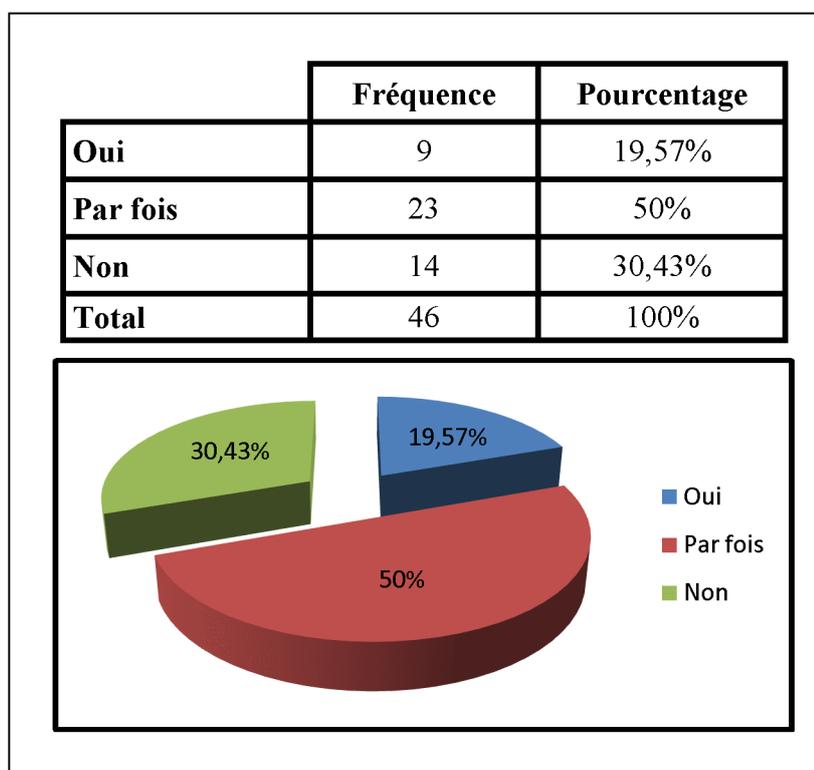


**Tableau 27 : Difficultés de discuter les problèmes professionnels avec les supérieurs**

Les résultats de ce tableau nous montrent que 36,96% des sondés ne trouvent pas des difficultés de discuter leurs problèmes avec leurs supérieurs. 45,65% répondent « Par fois » et 17,39% qui trouvent des difficultés de le faire tout le temps.

Les résultats indiquent l'existence d'un bon climat entre la direction et les salariés qu'est un effet positif d'une bonne communication interne qui encourage l'information ascendante et la rétroaction.

**Q18 : Trouvez-vous des difficultés dans l'accès aux informations nécessaires au bon fonctionnement de votre travail ?**



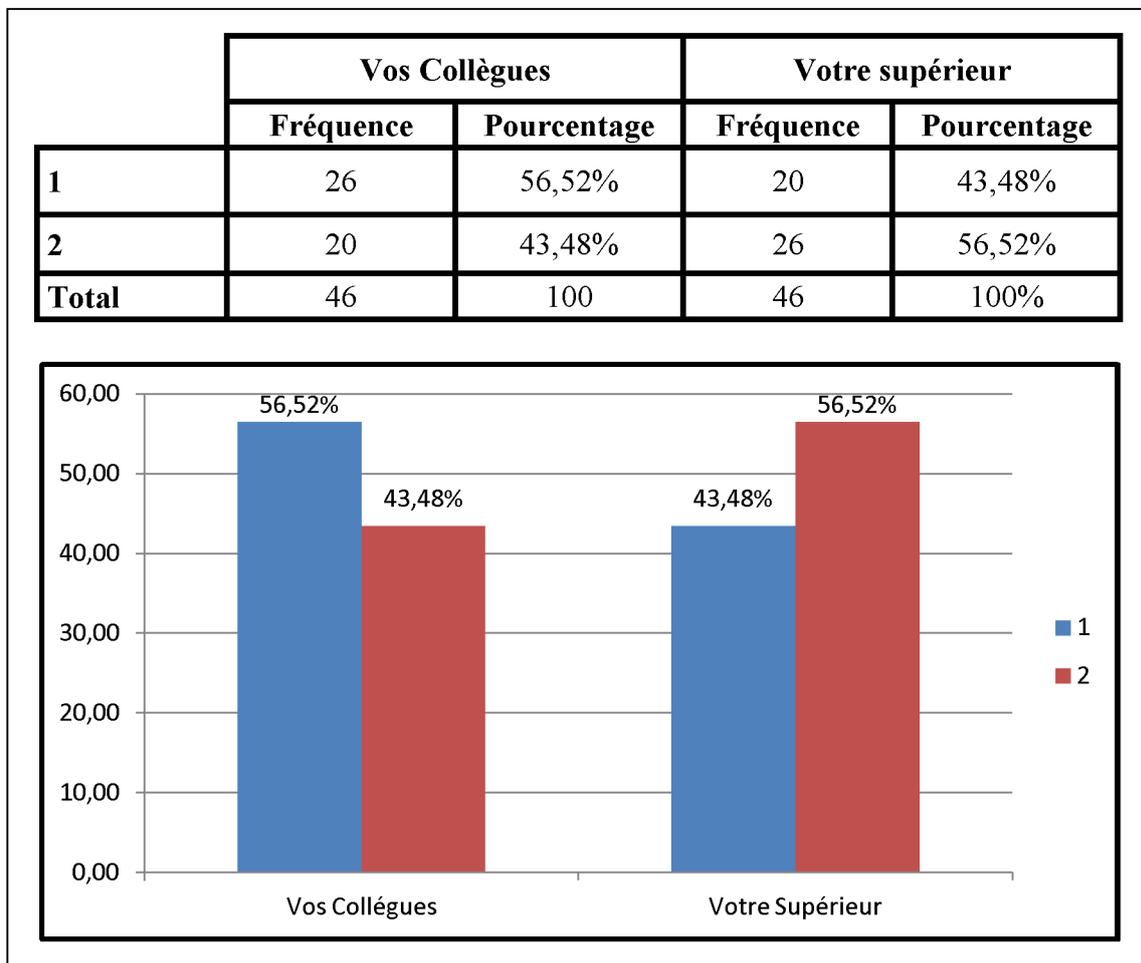
**Tableau 28 : Difficultés dans l'accès aux informations**

La lecture des résultats de ce tableau montre que 19,57% des sondés trouvent des difficultés dans l'accès aux informations nécessaires au bon fonctionnement de leur travail contre 30,43% qui les contredisent en répondant par « Non ». La moitié de l'échantillon répond « Par fois ».

Ceci s'ajoute aux résultats obtenus de la question N°16. Une population de 78,26% de notre échantillon rencontre des difficultés dans la réalisation de leurs tâches quotidiennes. Tandis qu'à la présente question 69,57% disent avoir rencontré des difficultés dans l'accès aux informations nécessaires au bon fonctionnement de leur travail.

Un intervalle de 8,69% de la population que le manque d'informations n'est pas l'élément qui entrave leur travail.

**Q19 : Quand vous rencontrez des difficultés dans la réalisation de votre travail quotidien, vous vous renseignez de (Classé les réponses SVP) ?**

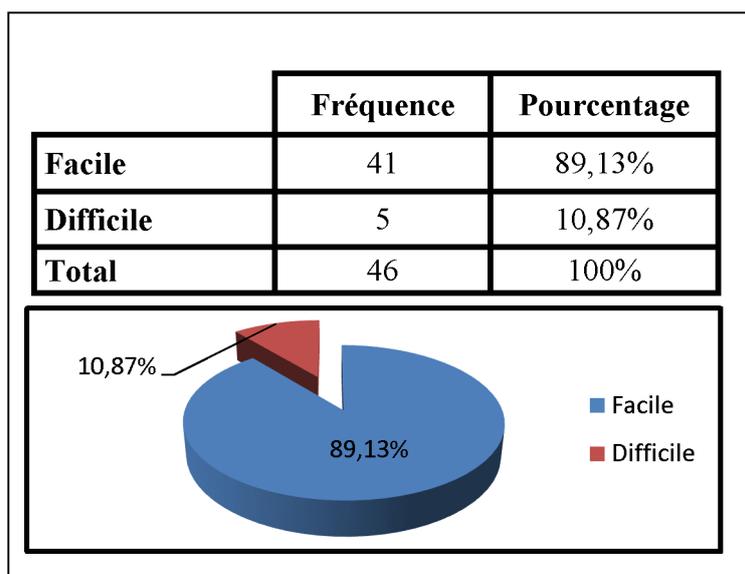


**Tableau 29 : Choix de la première source d'information**

Les résultats de ce tableau montrent que plus que la moitié de la population étudiée (50,52%) se renseigne de ses collègues en premier puis de ses supérieurs avec un pourcentage de 43,48% s'ils ne sont pas satisfaits des solutions proposées par ces premiers.

Ces résultats s'ajoutent aux précédentes de la question N°06 qui ont prouvé un réseau informel avec 80,43% des individus qui sont généralement informés par leurs collègues.

**Q20 : s'adresser à vos supérieurs est ?**

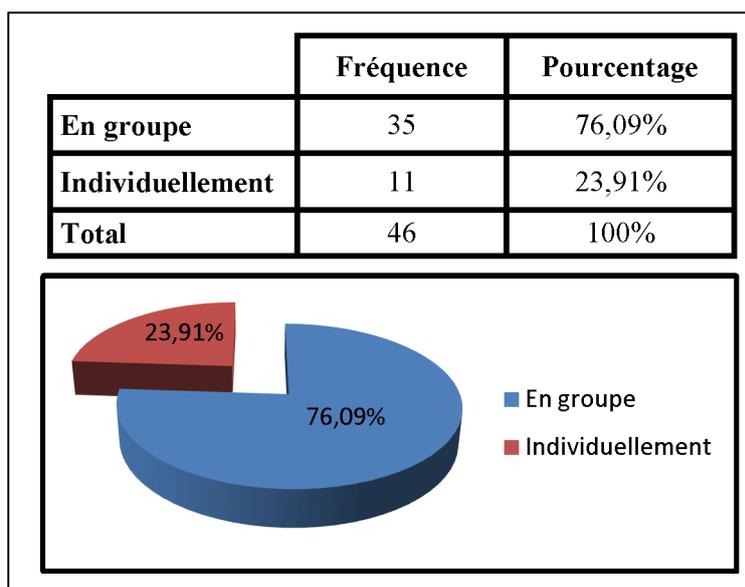


**Tableau 30 : communication ascendante**

D'après les résultats de ce tableau, 89,13% de la population étudiée disent qu'il est facile de s'adresser à leurs supérieurs contre 10,87% qui répondent par difficile.

Ces résultats et celles obtenus de la question N°17 nous mènent à dire que les limites hiérarchiques ne représentent pas un obstacle à la communication interne de cette entreprise. Ceci renforce l'écoute et la communication ascendante de la S.CI.BS prenant en compte le feed-back qu'est un aspect fondamental de la communication interne en entreprise.

**Q21 : Préférez-vous travailler ?**



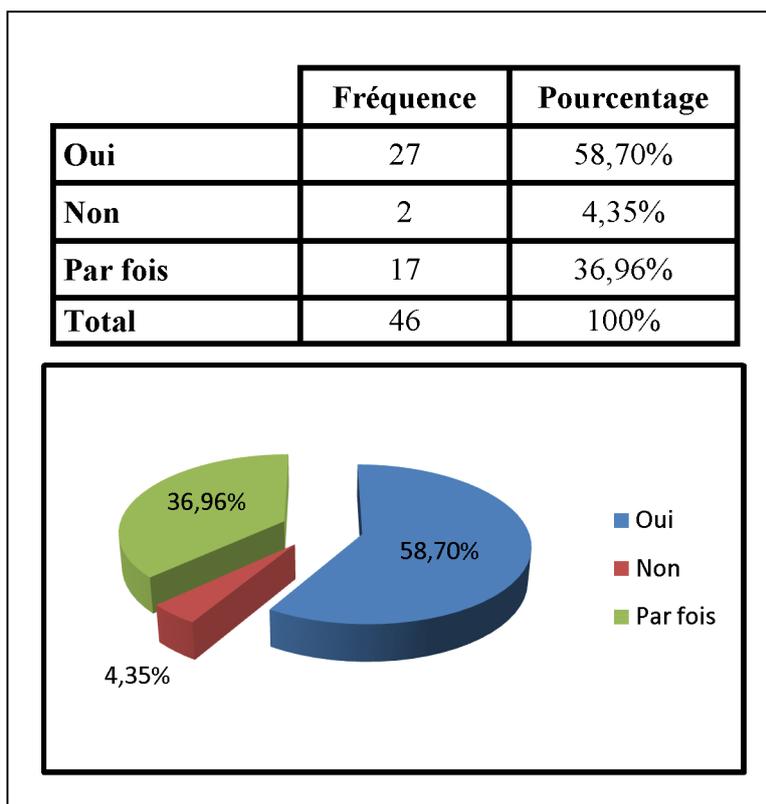
**Tableau 31 : Mode de travail**

## CHAPITRE IV

Les résultats obtenus de ce tableau révèlent que 76,09% des sondés préfèrent travailler en groupe contre 23,91% qui souhaitent travailler individuellement.

On retient qu'une culture de participation et de partage existe déjà dans cette entreprise ce qui renforce l'acquisition de nouvelles connaissances et le développement des compétences (Model de NONAKA).

**Q22 : les échanges que vous aillez avec vos collègues vous apportent une utilité et des solutions à vos problèmes ?**

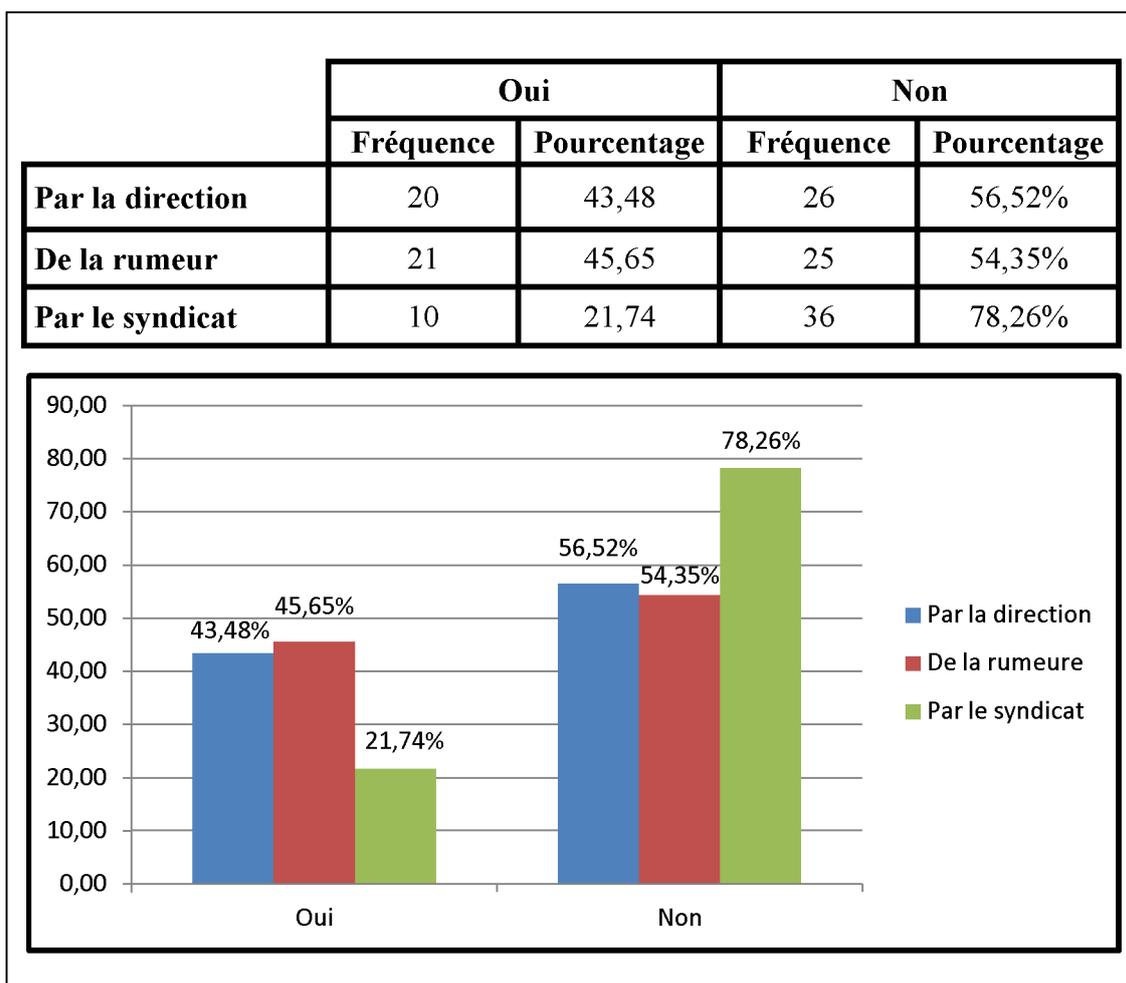


**Tableau 32 : Utilité des échanges informels**

La majorité de la population sondée reconfirme l'utilité des informations acquises des échanges informels (collègues) avec un pourcentage de 58,70%. Seulement 4,35% de l'échantillon disent que les échanges avec leurs collègues ne leur apportent pas des solutions à leurs problèmes et 36,96% répondent « Par fois ».

## CHAPITRE IV

**Q23 : Etes vous informer des grands axes de développement de votre entreprise ?**



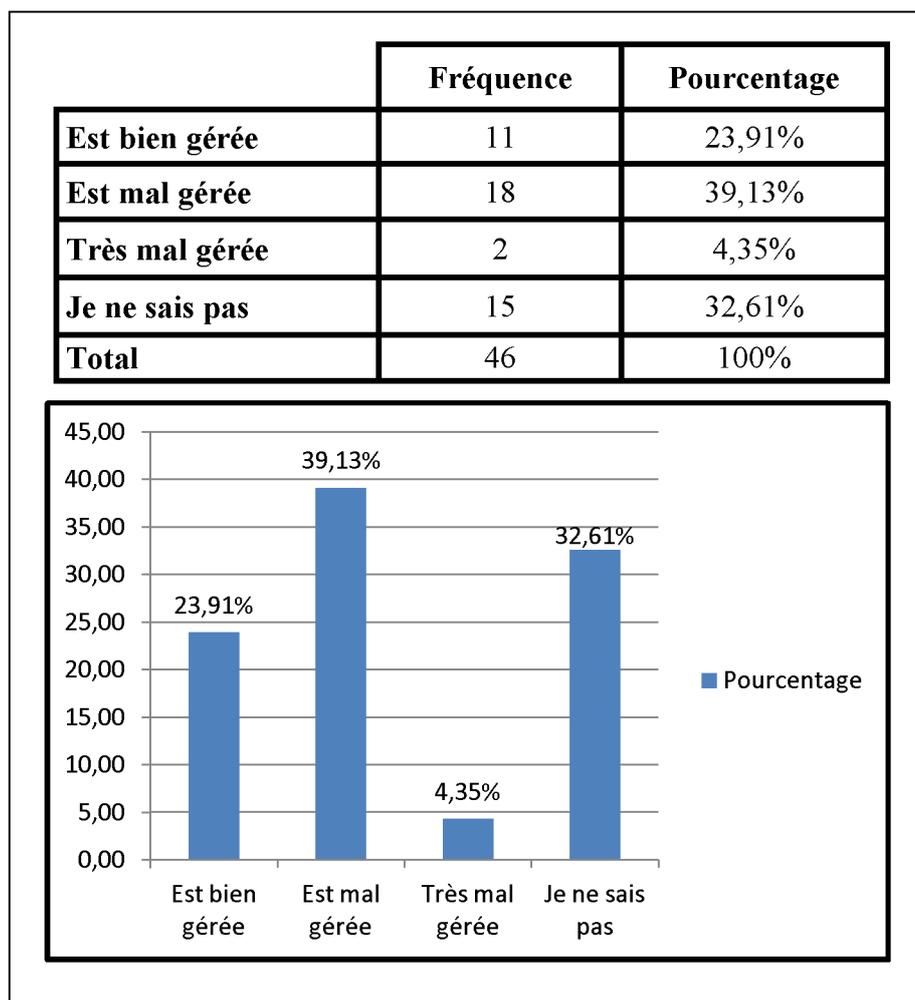
**Tableau 33 : Disponibilité des informations concernant les axes de développement de l'entreprise**

A la lecture des résultats de ce tableau, il nous semble que la population étudiée est mal informée des grands axes de développement de l'entreprise par la direction avec un pourcentage de 43,48% et par la rumeur (45,65%).

L'absence des représentants syndicaux est reconfirmée par 78,26% des sondés qui ne reçoivent pas cette information du syndicat.

Ces constatations rejoignent les précédentes et affirment l'insatisfaction des salariés de la politique de communication interne adopté par leur direction et leurs représentants syndicaux.

**Q24 : selon vous, votre entreprise est ?**



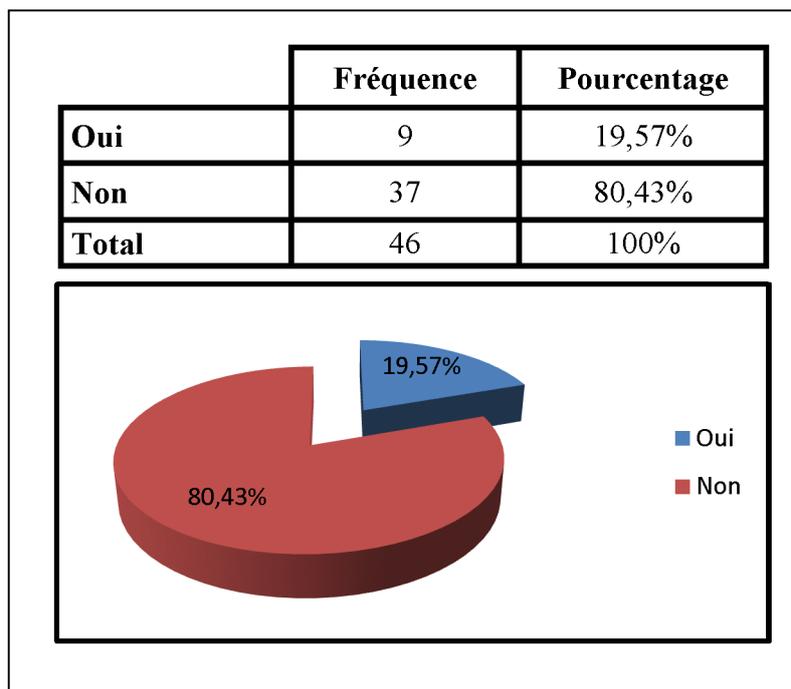
**Tableau 34 : Politique de transparence**

43,48% des questionnés indiquent que leur entreprise est mal et très mal gérée contre 23,91% seulement qui disent qu'elle est bien gérée. Cependant, une population de 32,61% répond par ne pas le savoir.

L'avis du personnel sur le fonctionnement de leur entreprise est défavorable, ce qui limite leurs adhésions aux objectifs visés par cette dernière voire les mènent à résister à toute tentative d'amélioration et de changement.

## CHAPITRE IV

**Q25 : Pensez-vous que l'image qui véhicule à l'externe de votre entreprise est la même que vous viviez en interne ?**



**Tableau 35 : L'image de l'entreprise**

En cette dernière question, 80,43% des individus de notre échantillon répondent que l'image interne de la S.C.I.BS n'est pas la même qui véhicule en externe.

Ces résultats nous mènent à dire que le personnel n'a pas une image positive sur son entreprise à cause de l'absence d'une politique transparente et cohérente de la communication interne. A noter que pour assurer cette cohésion il faut coordonner et ne pas dissocier la politique de la communication interne de l'entreprise de sa politique de communication externe dans le but de refléter une image unique de cette dernière digne de s'y appartenir.

### 2. Synthèse et extrapolation des résultats

Notre échantillon est constitué de 6,52% de cadre supérieurs de la S.CI.BS, 69,57% des cadres et maîtrises et 23,91% exécutants dont 71,7% sont des hommes et 28,26% sont des femmes. La moitié de notre échantillon a un niveau d'instruction universitaire avec 50%, d'autre ont eues des formations professionnelles avec 23,91% et un niveau secondaire avec 21,74% et les 4,35% restant sont sans instruction. 82,6% de la population étudié prouvent une ancienneté de 3 à plus que 10 ans et seulement 17,38% qui ont une ancienneté de moins de 3 ans qui explique la population recrutée récemment avec 13,04% des salariés qui ont moins de 30ans et 86,95% qui ont plus de 30 ans.

80,34% des sondés disent être informés par leurs collègues généralement. 65,21% sont informés par la direction et 58,70% ne pas être informé de la part des représentants syndicaux. Confirmer par les 73,91% qui indiquent que les informations ne leur sont pas disponibles par une volonté du syndicat. Les informations diffusées par la direction prouvent une utilité chez 60,87% des sondés. Ainsi que celles des collègues avec un pourcentage de 50%. Alor que seulement 17,39% trouvent utile les informations émises par les représentants syndicaux. 56,52% de l'échantillon trouvent que les informations de la direction ne sont pas compréhensives.

Seulement 1/3 des sondés indiquent être informés des aspects de la vie de l'entreprise et de leurs droits mise à part 54,35% de la population étudié qui indiquent être informés des conditions de travail. Les informations émissent par la direction ne semble pas compréhensives pour 56,52% de l'échantillon étudié, ce qui explique une population de 69,56% qui indiquent qu'ils sont informés par leur demande.

D'après ces résultats, on peut conclure que la communication interne de la SCIBS est enrichie d'un très grand réseau informel (les échanges entre collègues) qui dégage des informations caractérisées utile pour la population étudiée. Le mouvement des représentants syndicaux est presque absent dans la plus part du temps. Alors que la direction, responsable de la communication descendante dans la S.CI.BS confirme sa présence en matière des informations utiles pour les salariés d'un côté. D'un autre côté, ces derniers indiquent une insuffisance d'informations concernant les aspects de la vie de l'entreprise et une insatisfaction de la qualité de l'information diffusée par leur direction.

Ce résultat nous confirme notre première hypothèse et nous permet de dire que la communication interne dans la S.CI.BS mobilise de plus en plus de moyens et efforts de la part de la direction et rarement par les représentants syndicaux, mais elle répond toujours aussi mal et insuffisamment aux besoins des salariés. Ce qui explique la présence d'un vaste réseau de communication informel.

17,39% seulement des sondés trouvent des difficultés de discuter leurs problèmes professionnel avec leur supérieur dont 89,13% de l'échantillon trouvent facile de s'adresser a leur supérieurs contre 10,87% qui le trouvent difficile. 69,56%

## CHAPITRE IV

rencontrent des difficultés dans l'accès aux informations nécessaires au bon fonctionnement de leur travail. Ceci est considéré comme source de dysfonctionnement dans l'organisation du travail. Dans le cas, s'adresser aux collègues en premier lieu est une solution pour 56,52% des sondés et à leur supérieurs hiérarchique pour 43,48%. Ceci est traduit par les 58,70% qui trouvent que les échanges avec leurs collègues leur apportent une utilité et des solutions à leurs problèmes. Ce qui rend naturel que 76,09% des sondés favorisent le travail en groupe contre 23,91% qui préfèrent travailler individuellement. C'est un avantage pour l'entreprise. Il représente un moyen de partage et d'acquisition des connaissances.

La population étudiée indique ne pas être informée des grands axes de développement de l'entreprise avec un pourcentage de 56,52% de la part de la direction, 54,35% de la part de la rumeur et 78,26% des représentants syndicaux. 23,91% seulement voient que leur entreprise est bien gérée. 43,48% se partagent l'avis entre mal et très mal gérée et 32,61% disent ne pas le savoir. Finalement, 80,43% des sondés indiquent que l'image interne de la SCIBS n'est pas la même qui véhicule en externe.

Le présent résultat montre que la population étudiée favorise le travail en groupe, donc une population polyvalente. On remarque l'existence d'une communication ascendante dans la SCIBS et que les limites hiérarchiques ne sont pas un obstacle face à sa communication interne. Ce qui prouve la présence et l'effort de la direction qu'engage pour sa politique interne en impliquant les salariés. Ceci est un effet positif de la communication interne pour renforcer les rétroactions. En revanche, les salariés préfèrent s'adresser à leurs collègues qu'à la direction (supérieur hiérarchique) lors de rencontre des difficultés dans la réalisation de leur travail et affirment l'utilité de ces échanges. Ce qui confirme que le personnel aperçoit sa direction comme secondaire.

Cette préférence n'est pas au hasard. La communication interne de la S.CI.BS dégage la plus part du temps que des informations fonctionnelles. Le salarié qui à besoin d'être impliqué dans la vie de son entreprise, avoir une idée sur ses objectifs et ses axes de développement pour y adhérer ne reçoit pas ces informations. Il se sent écarté voire démotivé et la communication formelle lui paraît un simple outil de manipulation de la direction. C'est plutôt sémantique que mécanique. A cet effet, les salariés ne vont absolument pas apprécier l'image interne de leur entreprise et la dénote mal gérée.

Ce résultat nous mène à confirmer notre deuxième hypothèse que la communication interne dans la S.CI.BS est considéré comme fondamentale par la direction de l'entreprise pour une réelle implication des salariés, mais elle est perçue comme secondaire pour ces derniers, voire inutile pour certains.

### **Conclusion**

Au terme de ce chapitre, nous avons tenté de synthétiser les résultats et les observations essentiels obtenus durant notre présence sur le site de la Société des Ciment de Béni-Saf (S.C.I.B.S).

L'investigation a été réalisée durant le dernier semestre de l'année 2013. Durant cette période, nous avons essayé de récolter et analyser toutes informations pouvant apporter un plus à notre étude sur la communication interne et le changement organisationnel.

La communication interne qu'est considérée comme un phénomène naturel dans toute institution, car « on ne peut pas ne pas communiquer »<sup>1</sup> même si elle prend la forme informelle plus que sa forme formelle dans la plus part des cas, justifier par 80,34% de notre échantillon qui sont informés par leurs collègues généralement, 65,21% soient informés par la direction et 58,70% ne pas être informé de la part des représentants syndicaux.

Ce qui explique l'existence d'un vaste réseau informel dans cette entreprise et plus large que le formel (la direction). L'informalité peut être source de rumeurs mais aussi de partage de connaissances. Elle doit donc être contrôlée pour un meilleur usage.

De son côté, la direction fournit des informations caractérisées utiles pour l'ensemble du personnel (60,87%). Ces informations sont généralement fonctionnelles, car 2/3 de notre échantillon ne soient pas informés des aspects de la vie de l'entreprise mise à part les conditions du travail. Ceci est aussi expliqué par l'absence du mouvement des représentants syndicaux, responsables de l'aspect social.

A priori, nous constatons que la S.C.I.B.S mobilise des moyens et des efforts de la part de la direction de l'entreprise et rarement par les représentants syndicaux mais elle répond toujours aussi mal et insuffisamment aux besoins des salariés (*Hypothèse 1*).

---

<sup>1</sup> Paul WATZLAWICK, Ecole de Palo Alto/ Californie

## CHAPITRE IV

Les efforts de la direction en matière de communication s'expliquent par l'existence d'une bonne communication ascendante dont 89,13% des sondés trouvent facile de s'adresser à leurs supérieurs.

En revanche, 56,52% de la population étudiée préfèrent s'adresser aux collègues en premier lieu. Ce résultat est confirmé par 58,70% qui trouvent les échanges avec leurs collègues plus utiles qu'avec leurs supérieurs.

Ceci confirme que le personnel aperçoit sa direction comme secondaire, voire inutile pour certains. Alors que cette dernière considère sa communication interne comme fondamentale pour une réelle implication des salariés (*Hypothèse 2*).

La S.CI.BS doit contrôler et organiser sa communication interne pour en bénéficier de ces atouts notamment comme accompagnant pour faire face à tous les changements que peuvent toucher l'entreprise et spécifiquement aux changements organisationnels.

La communication interne doit donc jouer son rôle pour une meilleure adhésion du personnel, ce qui n'est malheureusement pas le cas pour l'entreprise Algérienne et spécifiquement pour notre échantillon étudié qui représente 10% du personnel de la S.CI.BS.

# **CONCLUSION GENERALE**

## CONCLUSION GENERALE

La mondialisation, l'ouverture des marchés internationaux, la privatisation des entreprises et les développements technologiques sont tous des aspects qui imposent à l'entreprise actuelle de trouver des solutions qui lui permettent de répondre au problème crucial de l'adaptation à son nouvel environnement.

Dans ce contexte, le changement organisationnel s'inscrit comme étant le processus du passage de l'entreprise de son état actuel à l'état désiré. De nos jours, et face aux mutations rapides de l'environnement, les entreprises sont à la recherche de leur flexibilité pour affronter les contraintes et bénéficier des opportunités que peut offrir ce dernier.

Pour y parvenir, l'entreprise doit donc mobiliser toutes ses forces. Selon Kotter (2000), l'accompagnement des transformations organisationnelles est inévitable. Son importance réside dans le soutien et la compréhension que peut apporter aux individus en vue de la vision de leur entreprise.

L'entreprise actuelle qui réalise l'importance du potentiel humain dans son succès investit dans la capitalisation des connaissances dans le but de développer ce potentiel et exploiter son savoir plutôt que de l'ignorer et le laisser se dévaloriser.

L'adhésion du personnel au processus du changement est l'un des facteurs clé pour sa réussite. Ceci va évidemment résulter d'une considération et une prise en compte des salariés dans le fonctionnement de l'entreprise.

La communication interne en son rôle donne du sens à l'action, fait comprendre et circule l'information à défaut de faire adhérer les cibles.

L'objectif principal de ce travail est de cerner la réalité de la pratique de la communication interne comme accompagnant du changement organisationnel dans l'entreprise Algérienne qui est devenu une évidence pour la survie de cette dernière. En cernant la problématique : **Quelle est l'utilité de la communication interne dans l'accompagnement du changement organisationnel dans l'entreprise Algérienne ?**

## CONCLUSION GENERALE

Nous avons donc essayé d'analyser le fait en s'appuyant sur des livres et des articles scientifiques qui ont enrichi notre partie théorique puis sur une enquête par questionnaire au sein de l'entreprise Algérienne. Notre échantillon été la Société des Ciments de Béni-Saf (S.CI.BS) qui a connu récemment la privatisation de 35% de son capital et de son management<sup>1</sup>.

Comme accompagnant du changement, la communication sert à éclairer le sens de l'évolution, expliquer les réformes et faire que les agents s'approprient mieux le changement. Pour son efficacité, la communication doit s'accompagner d'un processus continu de concertation et d'enrichissement des tâches.

Une communication de changement organisationnel doit se faire avant, pendant et après le processus de changement, le temps que ce dernier s'incarne dans la culture et les valeurs de l'ensemble de l'entreprise et devient une habilité pour les salariés.

La mise au point d'un système permanent, ouvert et rapide de circulation de l'information dans l'entreprise est devenue un enjeu important d'efficacité.

C'est donc pourquoi nous avons opté pour l'hypothèse que **la communication interne mobilise de plus en plus de moyens, mais elle répond toujours aussi mal aux besoins des salariés.**

Les résultats obtenus de l'investigation nous ramènent à valider cette première et montrent que la communication interne de la S.CI.BS est enrichi d'un très grand réseau informel qui est considéré comme source d'informations utiles pour la moitié des sondés dont le mouvement des représentants syndicaux est presque absent.

Les informations émises par la direction de l'entreprise (source formelle) sont aussi d'une utilité pour la population étudiée dont cette dernière indique une insuffisance des informations concernant les aspects de la vie de l'entreprise et une insatisfaction dans leur qualité (informations incompréhensives).

---

<sup>1</sup> En juillet 2005, la S.CI.BS réalise son partenariat. Elle est gérée au titre d'un mandat de gestion par Pharaon Commercial Investment Group Limited.

## CONCLUSION GENERALE

L'émergence des Technologies d'Information et de la Communication (TIC) offrent divers outils pour la circulation et le partage de l'information interne, tel que les réseaux d'intranets et internet leur permettant des échanges plus rapides et plus sophistiqués. Mais leurs complexifications et parfois source d'inefficacité. Disposer de la haute technologie de la communication aide à la bonne communication à condition de savoir la maîtriser.

D'un temps qui s'est accéléré, la logique de la transmission de l'information ne peut pas être laissée au hasard ou à la bonne volonté. La communication interne souffre de l'informel qui représente une source de rumeurs destructives des objectifs de l'entreprise et de résistance face aux changements.

Néanmoins, le phénomène est aussi un moyen de partage et d'acquisition de connaissances, ce qui implique son encouragement, mais ainsi son contrôle, et la surveillance de ce type de communication.

C'est ainsi que nous avons proposé notre deuxième hypothèse : **la communication interne est considérée comme fondamentale par la direction de l'entreprise pour une réelle implication des salariés, peut être perçue comme secondaire, voire inutile pour ces derniers.**

Cette deuxième hypothèse a été validée par les résultats qui traduisent l'existence d'une bonne communication ascendante et que les limites hiérarchiques ne posent pas un obstacle face à cette dernière dans la S.C.I.B.S. Ceci est un signe d'implication qui encourage la rétroaction. D'un autre côté, la population étudiée préfère s'adresser aux collègues en premier qu'à leurs supérieurs lors de rencontre des difficultés dans la réalisation de leur travail en confirmant l'utilité de ces échanges. Ceci indique que le personnel aperçoit sa direction comme secondaire.

Cette perception est le résultat d'un manque d'informations concernant la vie de l'entreprise. Le salarié qui a besoin d'être impliqué dans le quotidien de son entreprise, avoir une idée sur ses objectifs et ses axes de développements pour y adhérer ne reçoit pas ces informations. A cet effet, le salarié se sentira écarté et démotiver dont toute communication prévenante de sa direction lui paraît une forme de manipulation et de propagandes.

## CONCLUSION GENERALE

Comme nous l'avons noté précédemment dans la partie théorique, le dispositif de partage de l'information doit être construit et formaliser autour d'un plan de communication qui prend en compte la culture et les valeurs de l'entreprise, les messages à émettre, les cibles, les lieux et le temps de les communiquer en mesure de gérer de manière optimale le couple demande /offre d'information dans l'organisation.

La communication interne reste pourtant un secteur moins prioritaire que la communication externe des entreprises. Dans tous les cas, les deux types de communication qui forment la communication globale de l'entreprise ne doivent pas être dissociés. L'une doit compléter l'autre en reflétant la vision de l'entreprise et sa stratégie. Ce qui n'est malheureusement pas le cas pour la plus part des entreprises Algérienne et spécifiquement pour la S.CI.BS qu'été notre échantillon d'étude. Illustrer par les résultats obtenus de l'investigation, ces derniers montrent que plus de 80% des sondés indiquent que l'image qui véhicule à l'externe de la S.CI.BS n'est pas la même qu'ils vivent en interne.

Au terme de notre travail, nos résultats nous mènent à en tirer les constatations suivantes :

- Actuellement, la politique de la communication interne de l'entreprise représente un véritable moteur d'actions. C'est un levier et un outil de management moderne. Elle est à son service et au service de la stratégie globale de l'entreprise.
- La stratégie de la communication interne doit assurer une cohérence entre message et action. C'est un impératif de coordination pour atteindre la meilleure organisation du travail et la rationalisation des ressources, mesure de performance des entreprises.
- L'entreprise actuelle réalisa le rôle crucial de l'adhésion de son personnel aux objectifs visés, aux changements établis notamment le changement organisationnel, aux valeurs et à la culture d'entreprise. La communication interne se montre comme un outil d'accompagnement, d'adhésion et de motivation des agents internes.

## CONCLUSION GENERALE

- La communication interne donne un nouvel esprit à l'organisation moderne du travail qu'été déshumanisé autrefois dans l'organisation Taylorienne.
- L'entreprise Algérienne accorde moins d'intérêt à sa communication interne ce qui rend l'informel le type le plus adapté. Ceci est justifié par les résultats validant notre deuxième hypothèse dont la S.C.I.B.S mobilise des moyens de communication insuffisants aux yeux des salariés. A noter que la politique de la communication interne doit être formalisée selon la stratégie et la vision de l'entreprise dans le but de faire adhérer le personnel à ces derniers.

Enfin, il nous semble essentiel de signaler que notre étude c'est fut sur un échantillon qui représente une seule entreprise Algérienne qu'été la Société des Ciment de Béni-Saf (S.C.I.B.S) et qui ne peut refléter le cas de toutes les autres entreprises Algérienne. Ceci limite notre champ de recherche en espérant élargir nos études dans un prochain projet d'investigation.

# **ANNEXE 1**

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| <b>S.CI.BS.</b>                         | <b>FORMULAIRE FOR/SMI 12A</b> |
| <b>PLAN DE COMMUNICATION EN EXTERNE</b> |                               |

| <b>CIBLES</b>                           | <b>INFORMATIONS</b>  |                 | <b>SUPPORT</b> | <b>PERIODICITE</b>  |
|---|--|-----------------|----------------|---------------------|
|   | <b>Nature</b>  | <b>Emetteur</b> |                |                     |
| Conseil d'administration                | Rapport de gestion   | DG              | Papier         | Tous les trimestres |
| Groupe GICA                             | Situation journalière  | DG              | Papier         | A la demande        |
| SGP                                     | Situation journalière  | DG              | Papier         | A la demande        |
| Ministères                              | Situation journalière  | DG              | Papier         | A la demande        |
| Wilaya                                  | Réalisations commerciales<br>Mesures environnementales<br>Renseignements clients | Dpt Commercial  | Papier         | Toutes les décades. |
| Gros Clients                            |  | Dpt Commercial  | Papier         | A la demande        |
| Partenaires (assureurs, banque, par ex) |  | DFC             | Papier         | A la demande        |
| Fournisseurs                            |  | Appro           | Papier         | A la demande        |

## **ANNEXE 2**

|   |                               |
|---|-------------------------------|
| <b>S.CI.BS.</b>                         | <b>FORMULAIRE FOR/SMI 12A</b> |
| <b>PLAN DE COMMUNICATION EN INTERNE</b> |                               |

| <b>CIBLES</b>                             | <b>INFORMATIONS</b>                                    |                    | <b>SUPPORT</b> | <b>PERIODICITE</b>  |
|---|--|--------------------|----------------|---------------------|
|   | <b>Nature</b>  | <b>Emetteur</b>    |                |                     |
| Conseil de direction (revue de direction) | Pv revue de Direction                                  | DDD                | papier         | Tous les trimestres |
| Directeurs centraux Assistants            | Résultats périodiques de l'entreprise et cumul annuel. | D d'Audit          | Papier ou mail | Tous les trimestres |
| Directeur Général                         | Bilan des accidents                                    | Médecin du travail | Papier         | Tous les trimestres |
| Tous les responsables                     | Bilan d'activités                                      | DG                 | Papier ou mail | Tous les mois       |
| Les représentants des travailleurs        | Bilan d'activités                                      | DG                 | Papier ou mail | Tous les mois       |
| Tout le personnel                         | Formation  | DRH                | Papier         | A disposition       |

## **ANNEXE 3**

**Questionnaire**

|  |  |                          |                          |
|--|--|--------------------------|--------------------------|
| 1. <i>Le genre :</i>                               | M  | <input type="checkbox"/> |                          |
|  | F  | <input type="checkbox"/> |                          |
| 2. <i>Tranche d'âge :</i>                          | Entre 20 et 30 ans.                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|  | Entre 30 et 40 ans.                          | <input type="checkbox"/> |                          |
|  | Plus de 40 ans.                              | <input type="checkbox"/> |                          |
| 3. <i>Niveau d'instruction :</i>                   | Formation professionnelle                    | <input type="checkbox"/> |                          |
|  | Niveau secondaire.                           | <input type="checkbox"/> |                          |
|  | Niveau universitaire.                        | <input type="checkbox"/> |                          |
|  | Sans instruction.                            | <input type="checkbox"/> |                          |
| 4. <i>Fonction :</i>                               | Cadre dirigeant                              | <input type="checkbox"/> |                          |
|  | Cadre supérieur                              | <input type="checkbox"/> |                          |
|  | Cadre / Maîtrise.                            | <input type="checkbox"/> |                          |
|  | Exécution.                                   | <input type="checkbox"/> |                          |
| 5. <i>Ancienneté :</i>                             | Moins d'une année.                           | <input type="checkbox"/> |                          |
|  | De 1 à 3 ans.                                | <input type="checkbox"/> |                          |
|  | De 3ans à 10 ans.                            | <input type="checkbox"/> |                          |
|  | Plus de 10 ans.                              | <input type="checkbox"/> |                          |
| 6. <i>Qui vous informe généralement ?</i>          |  |                          |                          |
|  |  | <b><i>Oui</i></b>        | <b><i>Non</i></b>        |
|  | Vos collègues.                               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | Les représentants syndicaux.                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| La direction.                                      | <input type="checkbox"/>                     | <input type="checkbox"/> |                          |
| 7. <i>Les informations vous sont disponibles :</i> |  |                          |                          |
|  |  | <b><i>Oui</i></b>        | <b><i>Non</i></b>        |
|  | A votre demande.                             | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
|  | Par une volonté des représentants syndicaux. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| Par une volonté de votre direction.                | <input type="checkbox"/>                     | <input type="checkbox"/> |                          |

## ANNEXE 3 : LE QUESTIONNAIRE

### 8. *Les informations que vous recevez sont elles :*

*Oui*

a. Par vos collègues :

Utile

Moyennement utiles

Inutiles

b. Par vos représentants syndicaux :

Utile

Moyennement utiles

Inutiles

c. Par la direction :

Utile

Moyennement utiles

Inutiles

### 9. *Les informations que vous recevez de la part de la direction sont elles compréhensives ?*

Oui

Par fois

Non

### 10. *Votre supérieur hiérarchique vous laisse t-il une certaine autonomie dans la réalisation de votre travail ?*

Une grande autonomie.

Une faible autonomie.

Pas d'autonomie.

### 11. *Recevez-vous des informations concernant l'activité de votre entreprise ?*

Oui

Par fois

Non

### 12. *Recevez-vous des informations concernant les conditions de travail ?*

Oui

Par fois

Non

## ANNEXE 3 : LE QUESTIONNAIRE

**13. Recevez-vous des informations concernant vos droits ?**

Oui   
Par fois   
Non

**14. Recevez-vous des informations concernant les mouvements du personnel ?**

Oui   
Par fois   
Non

**15. Recevez-vous des informations concernant les stages et les formations ?**

Oui   
Par fois   
Non

**16. Rencontrer-vous des difficultés dans la réalisation de vos tâches quotidiennes ?**

Oui   
Non   
Par fois

**17. trouvez-vous des difficultés de discuter vos problèmes professionnels avec vos supérieurs ?**

Rarement   
Par fois   
Tout le temps

**18. Trouvez-vous des difficultés dans l'accès aux informations nécessaires au bon fonctionnement de votre travail ?**

Oui   
Par fois   
Non

**19. Quand vous rencontrez des difficultés dans la réalisation de votre travail quotidien, recevez-vous des renseignements de la part de : (classez les réponses de 1 à 2 SVP)**

Vos collègues   
Vos supérieurs

## ANNEXE 3 : LE QUESTIONNAIRE

**20. S'adresser à vos supérieurs est :**

Facile

Difficile

**21. Préférez-vous travailler :**

En groupe

Individuellement

**22. Les échanges que vous aillez avec vos collègues vous apportent une utilité et des solutions à vos problèmes ?**

Oui

Non

Par fois

**23. Êtes-vous informer des grands axes de développement de votre entreprise ?**

Par la direction

*Oui*

*Non*

De la rumeur

Par le syndicat

**24. Selon vous, votre entreprise :**

Est bien gérée

Est mal gérée

Très mal gérée

Je ne sais pas

**25. Pensez vous que l'image qui véhicule à l'externe de votre entreprise est la même que vous viviez en interne ?**

Oui

Non

***Nous vous remercions de votre précieuse collaboration.***

# **LISTE DES ABREVIATIONS**

## LISTE DES ABREVIATIONS

**C+M** : Cadre et Maitrise

**CD** : Cadre Dirigeant

**Com'** : Communication

**CS** : Cadre Supérieur

**Dir** : Direction

**E** : Exécutant

**ECDE** : Entreprise des Ciments et Dérivés d'Echlef

**ERCC** : Entreprise Régionale des Ciment du Centre

**ERCE** : Entreprise régionale des Ciments de l'Est

**ERCO** : Entreprise Régionale des Ciment de l'Ouest

**GICA** : Groupe Industriel et Commercial Algérien

**PEG** : Prospective Engineering Gestion

**S.CLBS** : Société des Ciments de Béni-Saf

**SMI** : Système de Management Intégré

**SNMC** : Société Nationale des Matériaux de construction

**SODMAC** : Société de Distribution du Matériel de Construction

**SPA** : Société Par Action

**TR** : Taux de Représentativité

**REFERENCES**  
**BIBLIOGRAPHIQUES**

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

### Ouvrages :

Anne GUIMARD, La communication financière, 2<sup>ème</sup> éd ECONOMICA, Paris 1998.

Annie Bartoli, Philippe Hermel, Piloter l'entreprise en mutation, une approche stratégique de changement. Les éditions d'organisation, Paris 1986.

Alex Mucchielli, étude des communications : information et communication interne, éd ARMAND COLIN. Paris 2010.

Benoit Grouard, Francis Meston, l'entreprise en mouvement, conduire et réussir le changement, 3<sup>ème</sup> éd DUNOD Paris 1998.

Bernard Mayer, Les pratique de communication, de l'enseignement supérieur à la vie professionnelle, éd ARMAND COLIN, Paris 1998.

Bruno Ollivier, Les sciences de la communication, Théories et acquis. éd ARMAND COLIN, Paris 2007.

Claude Duterme, La communication interne en entreprise ; L'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations, éd de Boeck 2<sup>ème</sup> tirage. Bruxelles 2004.

Daniel DURAND, La systémique, que sais-je ? Presse universitaire de France, éd PUF, 2006.

E.Dupuy, T.Devers, I.Raymond, La communication interne, vers l'entreprise transparente, éd d'organisation. Paris 1988.

Edouard Rencker, Le nouveau visage de la com' interne, éd d'organisation, Groupe EYROLLES, Paris 2008.

Fanelly Nguyen-Thanh, La communication interne, une stratégie au service de l'entreprise, éd ECONOMICA. Paris 1991.

GILBERT PAQUETTA, Modélisation des connaissances et des compétences, éd Presses de l'Université du Québec 2002.

Gilles Faure, structure, organisation et efficacité de l'entreprise, éd DUNOD. Paris 1991.

H.Mintzberg, Le management, voyage au centre des organisations, éd d'organisation. Paris 1989.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

H.Mintzberg, structure et dynamique des organisations, éd d'organisation. Paris 1982.

Jean Lohisse, La communication de la transmission à la relation. 2<sup>ème</sup> éd De Boeck, Belgique 2006.

Jean-Marc Décaudin, Jacques Igalens, La communication interne, stratégies et techniques. 2<sup>ème</sup> éd, paris 2009.

Jocelyne ROBERT, ORGANISATION et changement en entreprise ; Approche historique, théorique et pratique, éd de l'université de Liège. Belgique 2007.

John R. Schermerhorn, Jr, James G. Hunt, Richard N. Osborn, Claire de Billy, Comportement humain et organisation. 3<sup>ème</sup> éd ERPI, Canada 2006.

John. P.kotter, Le changement, Harvard Business Review, éd d'organisation. Paris 2000.

Liliane DEMONT-LUGOL, Alain KEMPF, Martine RAPIDEL, Charles SCIBETTA, Communication des entreprises, stratégies et pratiques. 2<sup>ème</sup> éd ARMAND COLIN. Paris 2006.

Linda Rouleau, Théories des organisations, approche classique contemporaines et de l'avant-garde, éd Presse de l'université du Québec 2007.

Louise Lemire, Gaétan Martel. L'approche systémique de la gestion des ressources humaines ; le contrat psychologique des relations d'emploi dans les administrations publique du XXI<sup>ème</sup> siècle, éd presses de l'université du Québec, Québec 2007.

LUDWING VON BERTALANFY, Théorie générale des systèmes, éd Bordas. Paris 1973, traduction française.

Marie-Hélène Westphalen, COMMUNICATOR, Le guide de la communication d'entreprise, éd DUNOD, Paris 2001.

Marie-Hélène Westphalen, La communication externe de l'entreprise, éd Dunod, Paris 1997.

Mary Jo HatchThéorie des organisations; de l'intérêt de perspectives multiples, éd Boeck Université. Paris 2000.

Miche Josien. Technique de communication interpersonnel, analyse transactionnelle école de Palo Alto, PNL, éd EYROLLES. Paris 2007.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Olivier DEVILLARD, Dominique REY, Culture d'entreprise un actif stratégique, éd DUNOD. Paris 2008.

Oscar Ortsman, Quel travail pour demain ? éd DUNOD Paris 1994.

Patrick D'huimères, Management de la communication d'entreprise (MCE), éd EYROLLES, Paris 1994.

Pierre Colletterte, Gilles Delisle et Richard Perron, Le changement organisationnel ; Théorie et pratique. Presses de l'Université du Québec, 1997.

Pierre Dupriez, Solange Simons. La résistance culturelle ; fondements, applications et implications du management interculturel, 2<sup>ème</sup> éd de Boeck. Bruxelles 2002.

Pierre Dupriez, Solange Simons La résistance culturelle, Fondements, applications et implication du management interculturel. 2<sup>ème</sup> éd Boeck.

Poet DALLOZ, Sociologie de l'entreprise, Organisation, culture et développement. 2<sup>ème</sup> éd Presse de Science, Paris 1995.

Serge Raynal, Le management par projet, éd D'organisation. Paris 2000.

Thierry LIBAERT, Le plan de communication, définir et organiser votre stratégie de communication. 3<sup>ème</sup> éd DUNOD, Paris 2008.

Yves-Frédéric Livian, Organisation, théories et pratiques. 4<sup>ème</sup> éd DUNOD. Paris 2008.

### **Revue et articles scientifiques :**

FEROUANI Belkacem, L'engagement communicationnel au sein de l'entreprise Algérienne : Approche empirique. Revue économie et Management N°11. Novembre 2012.

Hocine Hamid (2009), Les nouvelles technologies de l'information et de la communication ; Le dieu JANUS de la communication interculturelle. Synergies Algérie N°4.

Knowledge Management, Revue annuelle 2000 des élèves des arts et métier, éd Presse de l'université du Québec 2002.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Magazine de la communication de crise et sensible, Vol 19, éd Observatoire International des Crise (OIC), Juillet 2010.

Pour la science. Edition Française de Scientific Américain N°424, Imprimer en France, Février 2013.

Revue du Management et Economie ; éd Faculté des sciences économiques, commerciales et des sciences de gestion. N°3, Université de Tlemcen. Mars 2004.

### **Thèses :**

BOUCHENAK Khelladi (2004), Culture d'entreprise et management de changement. Mémoire de magister. Université de Tlemcen.

FEROUANI Belkacem (2004), La communication interne en entreprise ; Essai d'analyse à travers l'exemple de l'ENCG Maghnia. Mémoire de magister. Université de Tlemcen.

François JAUIARD (2007), De la conduite du changement organisationnel a la co-construction de rôle par la régulation des transitions d'acteurs. Université de la Méditerranée, AIX MARSEILLE II.

Iméne LATIRI DARDOUR (2006) Pilotage du changement organisationnel et recherche intervention en univers hostile d'un modèle à phases à un modele à options, sur le cas de la joint venture SGHQ en Chine. Thèse de doctorat. MINE PARIS.

MELIANI-BERRAHOU Zoubida (2010), Les groupes industriels en Algérie ; Une évolution dans les configurations stratégiques des entreprise publiques. Thèse de doctorat. Université de Tlemcen.

### **Articles électroniques :**

Andrea Catellani et Martine Versel, « Les applications de la sémiotique à la communication des organisations », Communication et organisation [En ligne], 39 | 2011, mis en ligne le 01 juin 2014, consulté le 29 mai 2012.

URL: <http://communicationorganisation.revues.org/3035>

Béatrice Galinon-Méléneq, « La communication interne : une approche croisée », Communication et organisation [En ligne], 5 | 1994, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 08 septembre 2012.

URL: <http://communicationorganisation.revues.org/1695>

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

COMM Collection –N°19, Elaborer un plan de communication stratégique pour une organisation publique, éd Jacky Leroy. Bruxelles, Juin 2010

URL: [http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/COMM%20Coll%203%20Vision%20interne%20FR\\_tcm119-3338.pdf](http://www.fedweb.belgium.be/fr/binaries/COMM%20Coll%203%20Vision%20interne%20FR_tcm119-3338.pdf)

Corporate Creative Strategies (CCS), La communication interne se professionnalise mais il reste de nombreux horizons à explorer.

URL: <http://www.ccstrategies.be/fr/430/cc-strategies-study-about-internal-communication>

Isabelle Bazet, Alexia Jolivet et Anne Mayère, « Pour une approche communicationnelle du travail d'organisation : changement organisationnel et gestion des événements indésirables », Communication et organisation [En ligne], 33 | 2008, mis en ligne le 01 juin 2011, consulté le 22 septembre 2012.

URL: <http://communicationorganisation.revues.org/424>

Pierre de Saint-Georges, « Culture d'entreprise, communication interne et stratégies de changement », Communication et organisation [En ligne], 4 | 1993, mis en ligne le 26 mars 2012, consulté le 31 août 2012.

URL: <http://communicationorganisation.revues.org/1657>

### **Site Web :**

<http://www.ccstrategies.be/?lang=fr>

<http://www.communication-sensible.com/portail/>

<http://www.communicationorganisation.revues.org/>

<http://www.journaldunet.com>

<http://www.lesechos-etudes.fr>

<http://www.pourlascience.fr>

<http://www.scibs.dz/ns>

# **LISTE DES TABLEAUX**

## LISTE DE TABLEAUX

|   |     |
|---|-----|
| <b>Tableau 1 :</b> Le lien entre les conditions de l'environnement, l'incertitude et les informations.....          | 22  |
| <b>Tableau 2 :</b> Synthèse de l'évaluation socio-économique comparative des indicateurs de dysfonctionnements..... | 47  |
| <b>Tableau 3 :</b> Les pôles de la communication et leur fonction selon Jakobson.....                               | 68  |
| <b>Tableau 4 :</b> Synthèse des principaux supports de la communication interne.....                                | 80  |
| <b>Tableau 5 :</b> Les premiers fondements d'un plan de communication.....  | 115 |
| <b>Tableau 6 :</b> Répartition de l'effectif de la S.CI.BS par fonction.....  | 127 |
| <b>Tableau 7 :</b> Répartition de l'effectif de la S.CI.BS par fonction.....  | 140 |
| <b>Tableau 8 :</b> Répartition de l'effectif selon le tau de représentativité.....                                  | 141 |
| <b>Tableau 9 :</b> Répartition de l'effectif selon l'échantillon retenu.....  | 142 |
| <b>Tableau 10 :</b> Répartition de l'effectif selon l'échantillon retenu en réajustant les chiffres.....            | 142 |
| <b>Tableau 11 :</b> Le genre.....   | 143 |
| <b>Tableau 12 :</b> Tranche d'âge.....  | 144 |
| <b>Tableau 13 :</b> Niveau d'instruction.....   | 145 |
| <b>Tableau 14 :</b> Fonction.....   | 146 |
| <b>Tableau 15 :</b> Ancienneté.....   | 147 |
| <b>Tableau 16 :</b> Source d'information.....   | 148 |
| <b>Tableau 17:</b> Disponibilité de l'information.....  | 149 |
| <b>Tableau 18:</b> Qualité de l'information.....  | 150 |
| <b>Tableau 19 :</b> Clarté de l'information.....  | 151 |
| <b>Tableau 20:</b> Autonomie au travail.....  | 152 |
| <b>Tableau 21:</b> Disponibilité de l'information concernant l'activité de l'entreprise....                         | 153 |
| <b>Tableau 22 :</b> Disponibilité de l'information concernant les conditions de travail....                         | 154 |
| <b>Tableau 23 :</b> Disponibilité de l'information concernant les droits.....                                       | 155 |

## LISTE DE TABLEAUX

|  |     |
|--|-----|
| <b>Tableau 24</b> : Disponibilité de l'information concernant le mouvement du personnel .....                | 155 |
| <b>Tableau 25</b> : Disponibilité de l'information sur les stages et les formations.....                     | 156 |
| <b>Tableau 26</b> : Difficulté de réalisation des taches quotidienne.....                                    | 157 |
| <b>Tableau 27</b> : Difficulté de discuter les problèmes professionnels avec les supérieurs .....            | 158 |
| <b>Tableau 28</b> : Difficulté dans l'accès aux informations.....  | 159 |
| <b>Tableau 29</b> : Choix de la première source d'information.....   | 160 |
| <b>Tableau 30</b> : Communication ascendante.....  | 161 |
| <b>Tableau 31</b> : Mode de travail.....   | 161 |
| <b>Tableau 32</b> : Utilité des échanges informels.....  | 162 |
| <b>Tableau 33</b> : Disponibilité de l'information concernant les axes de développement de l'entreprise..... | 163 |
| <b>Tableau 34</b> : Politique de transparence .....  | 164 |
| <b>Tableau 35</b> : L'image de l'entreprise .....  | 165 |

# **LISTE DES FIGURES**

|   |     |
|---|-----|
| <b>Figure 1</b> : Pyramide de Maslow.....   | 12  |
| <b>Figure 2</b> : Les cinq parties de base des organisations.....   | 16  |
| <b>Figure 3</b> : L'environnement de l'entreprise.....  | 19  |
| <b>Figure 4</b> : Model du changement développé par Kurt Lewin.....   | 30  |
| <b>Figure 5</b> : Model du changement développé par collerette et al.....                                       | 31  |
| <b>Figure 6</b> : Model du changement développé par Kotter.....   | 33  |
| <b>Figure 7</b> : Les causes du changement.....   | 40  |
| <b>Figure 8</b> : Approche méthodologique du changement.....  | 44  |
| <b>Figure 9</b> : Le schéma linéaire de Shannon.....  | 64  |
| <b>Figure 10</b> : Le model cybernéticiens de la communication.....   | 65  |
| <b>Figure 11</b> : Le model de Jakobson.....  | 68  |
| <b>Figure 12</b> : Schéma de déroulement de l'information dans une communication descendante en entreprise..... | 72  |
| <b>Figure 13</b> : Schéma de déroulement de l'information dans une communication ascendante en entreprise.....  | 73  |
| <b>Figure 14</b> : Déroulement de l'information dans une communication Horizontale en entreprise.....           | 75  |
| <b>Figure 15</b> : Model de Nonaka et Takeuchi.....   | 85  |
| <b>Figure 16</b> : Capitalisation des connaissances.....  | 87  |
| <b>Figure 17</b> : Les fonctions primaires de la communication interne.....                                     | 95  |
| <b>Figure 18</b> : La démarche stratégique de la communication interne.....                                     | 102 |
| <b>Figure 19</b> : Les axes déterminant des objectifs de la communication interne.....                          | 104 |
| <b>Figure 20</b> : La communication en fonction des cibles.....   | 105 |
| <b>Figure 21</b> : Les phases préalables au message.....  | 106 |
| <b>Figure 22</b> : Les éléments présent en compte lors de l'élaboration d'un plan de communication.....         | 116 |
| <b>Figure 23</b> : Hiérarchisation et classification des cibles de la communication.....                        | 120 |
| <b>Figure 24</b> : Développement des ventes de la S.CI.BS.....  | 130 |
| <b>Figure 25</b> : L'organigramme de la S.CI.BS.....  | 133 |
| <b>Figure 26</b> : Le logotype de la S.CI.BS.....   | 136 |

# **TABLE DES MATIERES**

# TABME DES MATIERES

|   |          |
|---|----------|
| <b>INTRODUCTION GENERALE.....</b>   | <b>1</b> |
| <b>CHAPITRE I : L'ORGANISATION DU TRAVAIL ET SON DEVELOPPEMENT EU CŒUR DE L'ORGANISATION.....</b> | <b>7</b> |
| Introduction.....   | 8        |
| Section 1 : Le développement de l'organisation du travail à traves les théories.....              | 9        |
| Paragraphe 1 : L'organisation scientifique du travail.....  | 9        |
| 1. Les principes du taylorisme.....   | 9        |
| a. La division verticale du travail.....  | 9        |
| b. La division horizontale des taches.....  | 10       |
| c. Salaire au rendement et contrôle du temps.....   | 10       |
| 2. Les limites de l'école classique.....  | 10       |
| a. Limites humaines.....  | 10       |
| b. Limites sociétales.....  | 10       |
| c. Limites techniques.....  | 11       |
| Paragraphe 2 : Le développement de a relation sociale dans les organisations.....                 | 11       |
| Paragraphe 3 : La théorie de la contingence.....  | 13       |
| Paragraphe 4 : La théorie des systèmes.....   | 13       |
| 1. La conception systémique.....  | 13       |
| 2. Les principes de la systémique.....  | 14       |
| a. L'entreprise est un système.....   | 14       |
| b. L'entreprise est un système ouvert.....  | 14       |
| c. L'entreprise est un système finalisé.....  | 14       |
| d. L'entreprise est un système régulé.....  | 14       |
| e. L'entreprise est composée de sous systèmes.....  | 14       |
| Paragraphe 5 : L'organisation vue par H.Mintzberg.....  | 15       |
| 1. Les cinq parties de l'organisation.....  | 15       |
| 2. L'organisation comme des systèmes en interaction.....  | 16       |
| Section 2 : Les attributs du nouvel environnement.....  | 17       |
| Paragraphe 1 : L'analyse environnementale.....  | 18       |
| 1. La méthode PESTEL.....   | 18       |
| 2. La méthode des scénarios.....  | 20       |
| Paragraphe 2 : L'incertitude de l'environnement.....  | 20       |

## TABME DES MATIERES

|   |    |
|---|----|
| Paragraphe 3 : La complexité et la turbulence de l'environnement.....           | 21 |
| Paragraphe 4 : L'hostilité de l'environnement.....                              | 23 |
| Section 3 : La dimension culturelle et identitaire de l'entreprise.....         | 24 |
| Paragraphe 1 : La culture d'entreprise.....                                     | 24 |
| Paragraphe 2 : Les éléments constitutif de la culture d'entreprise.....         | 25 |
| 1. La culture nationale.....  | 25 |
| 2. Les sous cultures.....   | 25 |
| 3. Les valeurs.....   | 26 |
| 4. Les symboles.....  | 26 |
| 5. Les mythes.....  | 26 |
| 6. Les rites.....   | 26 |
| 7. Les tabous.....  | 26 |
| Paragraphe 3 : La dimension identitaire de l'organisation.....                  | 26 |
| 1. L'identification naturelle et spontanée.....                                 | 27 |
| 2. L'identification limitée et sélective par les systèmes.....                  | 27 |
| 3. L'identification provoquée par l'endoctrinement et par la socialisation..... | 27 |
| 4. L'identification voulue.....   | 27 |
| Section 4 : Le changement organisationnel.....                                  | 28 |
| Paragraphe 1 : Définition du changement.....                                    | 29 |
| Paragraphe 2 : Le processus du changement.....                                  | 29 |
| 1. Le model de Kurt Lewin (1958).....   | 30 |
| 2. Le model de Collerette et al (1997).....                                     | 31 |
| 3. Le model de Kotter (2000).....   | 32 |
| Paragraphe 3 : Les trois dimensions du changement.....                          | 34 |
| 1. La profondeur du changement.....   | 34 |
| 2. La rapidité du changement.....   | 34 |
| 3. Le mode d'imposition du changement.....                                      | 35 |
| Paragraphe 4 : Typologies du changement organisationnel.....                    | 35 |
| 1. Les grandes transformations complètes.....                                   | 35 |
| 2. Les transformations de processus de fonctions.....                           | 35 |
| 3. Les changements ciblés.....  | 35 |
| Section 5 : Les axes stratégiques du changement.....                            | 36 |
| Paragraphe 1 : Les domaines du changement.....                                  | 36 |
| 1. La stratégie.....  | 36 |
| 2. La structure.....  | 36 |

## TABME DES MATIERES

|   |           |
|---|-----------|
| 3. Les systèmes.....  | 37        |
| 4. La culture.....  | 37        |
| 5. Le mode de management.....   | 37        |
| Paragraphe 2 : Les causes du changement.....  | 37        |
| 1. Les causes externes.....   | 38        |
| a. Le marché.....   | 38        |
| b. Les actions de la concurrence.....   | 38        |
| c. L'innovation technologique.....  | 39        |
| d. L'évolution de la législation et de la réglementation.....   | 39        |
| e. La modification de l'actionnariat.....   | 39        |
| f. Les évolutions de la société.....  | 39        |
| 2. Les causes internes.....   | 39        |
| a. Le développement de l'entreprise et sa croissance.....   | 39        |
| b. La vision du dirigeant.....  | 40        |
| Paragraphe 3 : Les résistances au changement.....   | 41        |
| 1. Définition de la résistance au changement.....   | 41        |
| 2. Les différentes formes de la résistance au changement.....   | 41        |
| a. Les résistances individuelles.....   | 42        |
| b. Les résistances collectives.....   | 42        |
| c. Les résistances explicites.....  | 42        |
| d. Les résistances implicites.....  | 42        |
| Paragraphe 4 : Les principes de la démarche du changement.....  | 43        |
| 1. L'intégration de la notion de temps.....   | 43        |
| 2. L'intégration des différentes catégories du personnel.....   | 43        |
| 3. Construire et utiliser des dispositifs de gestion.....   | 43        |
| Paragraphe 5 : Le cas Métal, une réorganisation progressive du travail....  | 44        |
| 1. L'expérimentation des actions du changement.....   | 45        |
| 2. L'extension dans l'atelier.....  | 46        |
| 3. La généralisation à toute l'entreprise.....  | 47        |
| 4. La réactivation générale.....  | 48        |
| Conclusion.....   | 49        |
| <b>CHAPITRE II : LES DIFFERENTS MOUVEMENT DE LA<br/>COMMUNICATION INTERNE AU SERVICE DE<br/>L'ENTREPRISE.....</b> | <b>50</b> |
| Introduction.....   | 51        |
| Section 1 : La communication externe de l'entreprise.....   | 52        |
| Paragraphe 1 : La communication commerciale.....  | 52        |

## TABME DES MATIERES

|   |    |
|---|----|
| 1. La communication de masse.....   | 52 |
| 2. La communication relationnelle.....                                    | 52 |
| Paragraphe 2 : La communication institutionnelle.....                     | 53 |
| 1. La communication financière.....                                       | 53 |
| a. Les objectifs de la communication financière.....                      | 54 |
| b. Les cibles de la communication financière.....                         | 55 |
| c. Les supports de la communication financière.....                       | 56 |
| 2. La communication de crise.....   | 57 |
| a. Stratégie de communication de crise.....                               | 57 |
| 3. La communication de recrutement.....                                   | 58 |
| a. Les cibles de la communication de recrutement.....                     | 58 |
| b. Les supports de la communication de crise.....                         | 58 |
| Paragraphe 3 : La communication sociale et culturelle.....                | 59 |
| 1. La communication environnementale.....                                 | 59 |
| 2. La communication sociale.....  | 60 |
| 3. Le logotype.....   | 60 |
| 4. Le parrainage.....   | 61 |
| Section 2 : Le cadre théorique de la communication interne.....           | 62 |
| Paragraphe 1 : L'approche mécanique de Shannon et Weaver.....             | 63 |
| Paragraphe 2 : L'apport de la cybernétique.....                           | 65 |
| Paragraphe 3 : L'école de Palo Alto.....                                  | 66 |
| Paragraphe 4 : Le model de Jakobson.....                                  | 67 |
| Section 3 : La communication interne en entreprise.....                   | 69 |
| Paragraphe 1 : L'approche conceptuelle.....                               | 69 |
| Paragraphe 2 : Les objectifs de la communication interne.....             | 70 |
| 1. La compréhension.....  | 70 |
| 2. La circulation.....  | 70 |
| 3. La confrontation.....  | 70 |
| 4. La cohésion.....   | 71 |
| 5. L'action.....  | 71 |
| Paragraphe 3 : Les différents types de la communication interne.....      | 71 |
| 1. La communication descendante.....                                      | 71 |
| 2. La communication ascendante.....                                       | 73 |
| 3. La communication latérale.....   | 74 |
| Paragraphe 4 : Les différentes techniques de la communication interne.... | 76 |
| 1. Les outils oraux.....  | 76 |
| a. Les réunions.....  | 76 |

## TABME DES MATIERES

|  |    |
|--|----|
| b. La radio.....   | 76 |
| c. Les discours .....  | 76 |
| d. Le téléphone.....   | 76 |
| e. Les cassettes.....  | 76 |
| f. La conférence.....  | 77 |
| g. Les séminaires, formations et animations.....   | 77 |
| h. Les circuits informels.....   | 77 |
| i. Les media externe.....  | 77 |
| j. Les portes ouvertes et les visite d'entreprise.....   | 77 |
| k. Les petits déjeuners.....   | 77 |
| 2. Les outils audiovisuels.....  | 77 |
| a. Les films.....  | 77 |
| b. Les vidéos et les diapos.....   | 77 |
| c. Les affiches.....   | 77 |
| 3. Les outils écrits.....  | 78 |
| a. La note de service.....   | 78 |
| b. Bulletin et journal interne d'entreprise.....   | 78 |
| c. L'annuaire de l'entreprise.....   | 78 |
| d. La boîte à idées ou à suggestions.....  | 78 |
| e. La lettre confidentielle.....   | 78 |
| f. Le rapport écrit.....   | 78 |
| 4. Les outils technologiques.....  | 79 |
| a. Les messageries.....  | 79 |
| b. Intranet.....   | 79 |
| c. Les bases de donné.....   | 79 |
| Section 4 : La communication interne au cœur du management.....  | 81 |
| Paragraphe 1 : Les enjeux de la communication interne.....   | 81 |
| 1. Les enjeux internes.....  | 81 |
| a. La motivation du personnel.....   | 81 |
| b. La cohérence des actions.....   | 81 |
| c. Le changement des comportements.....  | 81 |
| d. L'amélioration de la productivité.....  | 82 |
| 2. Les enjeux externes.....  | 82 |
| a. L'accroissement de l'interpénétration de l'environnement interne et de l'environnement externe..... | 82 |
| b. L'accentuation du rôle de l'entreprise dans le développement de son environnement.....              | 82 |
| c. La réalisation des objectifs externes.....  | 82 |
| Paragraphe 2 : La communication interne eu service du management des connaissances.....                | 82 |
| 1. De l'information à la connaissance à la compétence.....   | 83 |

## TABME DES MATIERES

|  |           |
|--|-----------|
| 2. Se lancer dans la capitalisation des connaissances.....                                   | 84        |
| Paragraphe 3 : TIC et communication interne.....   | 87        |
| 1. Définition des TIC.....   | 88        |
| 2. Les TIC et le système de communication interne.....                                       | 88        |
| 3. Les TIC et l'organisation du travail.....   | 89        |
| Conclusion.....  | 90        |
| <b>CHAPITRE III : LA REFLEXION STRATEGIQUE.....</b>  | <b>91</b> |
| Introduction.....  | 92        |
| Section 1 : Le métier de la communication interne.....                                       | 93        |
| Paragraphe 1 : La conduite de la communication interne.....                                  | 93        |
| 1. Le rattachement de la communication interne à la DRH.....                                 | 93        |
| 2. Le rattachement de la communication interne à la DC.....                                  | 93        |
| 3. Le rattachement de la communication interne à la DG.....                                  | 93        |
| Paragraphe 2 : Les fonctions de la communication interne.....                                | 94        |
| 1. Les fonctions primaires de la communication interne.....                                  | 95        |
| a. La fonction repère.....   | 95        |
| b. La fonction miroir.....   | 95        |
| c. La fonction boussole.....   | 95        |
| 2. Les fonctions fondamentales de la communication interne.....                              | 96        |
| a. La fonction logistique.....   | 96        |
| b. La fonction managériale.....  | 96        |
| c. La fonction économique.....   | 96        |
| d. La fonction sociale.....  | 97        |
| Paragraphe 3 : Le métier de la communication interne.....                                    | 97        |
| 1. Un métier transversale.....   | 97        |
| 2. Un métier de gestion de l'actualité.....  | 97        |
| 3. Un métier de conviction.....  | 97        |
| 4. Un métier pédagogique pour développer la culture de la communication de l'entreprise..... | 98        |
| Paragraphe 4 : Les obstacles de la communication interne.....                                | 98        |
| 1. Les différences culturelles.....  | 99        |
| 2. Les problèmes sémantiques.....  | 99        |
| 3. Les messages contradictoires.....   | 99        |
| 4. L'absence de la rétroaction.....  | 100       |
| 5. Les effets de la position hiérarchique.....   | 100       |
| 6. La surcharge d'information.....   | 100       |

## TABME DES MATIERES

|  |     |
|--|-----|
| Section 2 : La stratégie de la communication interne.....                    | 101 |
| Paragraphe 1 : La démarche stratégique de la communication interne.....      | 101 |
| 1. La notion de stratégie et son intérêt.....                                | 101 |
| 2. Les étapes de la démarche stratégique en communication.....               | 102 |
| a. Analyse de la situation et diagnostics.....                               | 102 |
| b. Le choix d'un positionnement.....   | 102 |
| c. Choix des objectifs.....  | 103 |
| d. Choix des cibles.....   | 104 |
| e. Le choix d'un message.....  | 106 |
| f. Choix des moyens de communication.....                                    | 107 |
| g. La planification des moyens.....  | 107 |
| Paragraphe 2 : L'audit de la communication interne.....                      | 107 |
| 1. L'audit de la communication interne.....                                  | 107 |
| 2. L'auditeur.....   | 108 |
| 3. Les étapes de l'audit interne.....  | 108 |
| a. L'enquête préliminaire.....   | 108 |
| b. L'audit de l'existant.....  | 109 |
| Paragraphe 3 : L'inventaire et l'évaluation des outils de communication..... | 109 |
| 1. Les différents pôles de l'évaluation.....                                 | 109 |
| a. Degré de réceptivité.....   | 109 |
| b. La culture interne de l'entreprise.....                                   | 109 |
| c. La signification véhiculée par l'outil de communication en lui-même...    | 109 |
| d. La capacité des outils de communication.....                              | 109 |
| 2. Le mix de la communication interne.....                                   | 109 |
| a. Techniques de communication volontaire.....                               | 110 |
| b. Les techniques de communication induite.....                              | 110 |
| Paragraphe 4 : Le projet d'entreprise.....                                   | 110 |
| 1. Définition.....   | 110 |
| 2. Les enjeux du projet d'entreprise.....                                    | 111 |
| 3. L'élaboration d'un projet d'entreprise.....                               | 112 |
| Section 3 : Le plan de communication interne.....                            | 113 |
| Paragraphe 1 : la définition du plan de communication.....                   | 113 |
| Paragraphe 2 : Les dimensions du plan de communication interne.....          | 116 |
| 1. L'objet de la communication interne.....                                  | 116 |
| 2. Le domaine de la communication interne.....                               | 116 |
| 3. L'étendue géographique de la communication interne.....                   | 116 |
| 4. La cible de la communication interne.....                                 | 117 |

## TABME DES MATIERES

|  |            |
|--|------------|
| a. L'ensemble du personnel.....  | 117        |
| b. Une partie du personnel homogène en statut et en culture.....   | 117        |
| c. Une partie du personnel homogène en statut et hétérogène en culture...  | 117        |
| d. Une partie du personnel hétérogène en statut et homogène en culture...  | 117        |
| e. Une partie du personnel hétérogène en statut et en culture.....   | 117        |
| Paragraphe 3 : Les principes fondamentaux d'un plan de communication interne.....  | 117        |
| 1. L'existence.....  | 117        |
| 2. La continuité.....  | 117        |
| 3. La différenciation.....   | 118        |
| 4. La clarté.....  | 118        |
| 5. Le réalisme.....  | 118        |
| 6. La déclinaison.....   | 118        |
| 7. La cohérence.....   | 118        |
| 8. L'acceptation interne.....  | 118        |
| Paragraphe 4 : Segmentation et ciblage.....  | 118        |
| 1. L'étape qualitative.....  | 119        |
| 2. L'étape quantitative.....   | 119        |
| 3. L'étape managériale.....  | 119        |
| Paragraphe 5 : L'évaluation de plan de communication.....  | 120        |
| 1. L'analyse de la valeur de la communication du plan de communication interne.....  | 120        |
| a. La capacité de perception de la communication interne diffusée.....   | 121        |
| b. La capacité de compréhension de la communication interne.....   | 121        |
| c. La capacité des cibles d'accepter les messages diffusés.....  | 121        |
| 2. L'analyse de la valeur de persuasion du plan de communication interne.....  | 121        |
| Conclusion.....  | 122        |
| <b>CHAPITRE IV: ANALYSE DE LA SITUATION DE LA COMMUNICATION INTERNE EN ENTREPRISE ALGERIENNE ; LE CAS DE LA S.CI.BS.....</b> | <b>123</b> |
| Introduction.....  | 124        |
| Section 1 : Présentation de la Société de Ciment de Béni-Saf ; échantillon de l'enquête.....                                 | 125        |
| 1. La création de la cimenterie de Béni-Saf.....   | 125        |
| 2. La privatisation de la S.CI.BS.....   | 125        |
| 3. Le produit de la S.CI.BS et sa commercialisation.....   | 127        |
| 4. Un futur projet de développement de la S.CI.BS.....   | 130        |
| 5. La structure interne de la S.CI.BS ; L'organigramme.....  | 131        |

## TABME DES MATIERES

|  |            |
|--|------------|
| 6. Le changement organisationnel ; le cas de la S.CI.BS..... | 134        |
| 7. La stratégie de la communication de la S.CI.BS.....       | 135        |
| Section 2 : Méthodologie de l’investigation retenue.....     | 138        |
| 1. Présentation de l’enquête.....                            | 138        |
| 2. Méthodologie de l’enquête.....                            | 138        |
| 3. Les objectifs de l’enquête.....                           | 139        |
| 4. Le choix de l’échantillon.....                            | 139        |
| Section 3 : Résultats et analyse de l’investigation.....     | 143        |
| 1. Analyse et interprétation des résultats.....              | 143        |
| 2. Synthèse et extrapolation des résultats.....              | 166        |
| Conclusion.....  | 168        |
| <b>CONCLUSION GENERALE.....</b>                              | <b>170</b> |
| <b>ANNEXE 1.....</b>   | <b>176</b> |
| <b>ANNEXE 2.....</b>   | <b>178</b> |
| <b>ANNEXE 3.....</b>   | <b>180</b> |
| <b>LISTE DES ABREVEATIONS.....</b>                           | <b>185</b> |
| <b>REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUE.....</b>                       | <b>187</b> |
| <b>LISTE DES TABLEAUX.....</b>                               | <b>193</b> |
| <b>LISTE DES FIGURES.....</b>                                | <b>196</b> |
| <b>TABLE DES MATIERES.....</b>                               | <b>198</b> |



## المخلص:

العولمة، انفتاح الأسواق العالمية، خصوصية الشركات و التطورات التكنولوجية تفرض على المؤسسات الحالية التأقلم مع محيط دائم التقلب مما يجعل بقاء المنظمات معتمدا على مرونتها. يعد التغيير التنظيمي كعملية تحيين لتنظيم العمل داخل المؤسسة تبعا لرؤيتها المستقبلية. ولإنجاحه يستعين المسيرون بالاتصال الداخلي كأداة تسيير حديثة من أجل انخراط العمال، اقناعهم و مرافقتهم أثناء عملية التغيير التنظيمي من خلال قيم و ثقافة المؤسسة.

هذه الدراسة تهدف الى كشف مدى ممارسة المؤسسات الجزائرية للاتصال الداخلي كأداة لمرافقة التغييرات التنظيمية. الدراسة تمت خلال السداسي الأخير لسنة 2013 على مستوى مؤسسة الاسمنت بني صاف و التي تعتبر من أكبر المؤسسات في صناعة الاسمنت بالجزائر و التي عرفت تغييرات تنظيمية هامة كخصوصتها.

**الكلمات المفتاحية :** المنظمة، التغيير التنظيمي، الثقافة، البيئة، الاتصال الداخلي، تكنولوجيا الاعلام و الاتصال.

## RESUME :

La mondialisation, l'ouverture des marchés internationaux, la privatisation des entreprises et les développements technologiques imposent aux entreprises actuelle de s'adapté avec un environnement en mutation permanente. La survie des organisations dépend donc de leurs flexibilités. Le changement organisationnel se conçoit comme un processus d'actualisation de l'organisation du travail en entreprise aux exigences de sa vision. Pour s'y faire, les managers font recours à la communication interne comme outil de management moderne pour faire adhérer le personnel, le convaincre et l'accompagner durant le processus du changement organisationnel a travers les valeurs et la culture d'entreprise.

Notre étude consiste à dévoiler la réalité de la pratique de la communication interne en entreprise Algérienne comme outil d'accompagnement à des changements organisationnels. L'investigation a été réalisée au sein de la S.C.I.B.S durant le dernier semestre de l'année 2013. Une grande entreprise de production du ciment en Algérie qui a subit à des changements majeurs à savoir sa privatisation.

**Mots clés :** Organisation, Changement organisationnel, Culture, Environnement, Communication interne, TIC.

## Abstract:

Globalization, internationals machete opening, the privatization of enterprises and the development of technologies impose to the current enterprise an adaptation with an environment in permanent mutation. Well, survive of organizations depend of their flexibilities. The organizational change is conceiving as a process of actualization of the organization of work in enterprise to its vision. Managers resort to internal communication as a tool of modern management to make adhere the personnel, convict and accompany them during the process of organizational change according to valuables and the culture of enterprise.

This study consists to reveal reality of internal communication practice in Algiers enterprise as means of accompanying organizational changes. The investigation was been realized during the last semester of 2013 in Beni-Saf's Cement Society. It is a big cement product enterprise in Algeria who was touched by majors changes namely its privatization.

**Keywords:** Organisation, Organisationnel change, Culture, Environment, Internal communication, ICT.